

Angewandte Medienwissenschaften

Manz, Franziska

**Marketing und Öffentlichkeitsarbeit im Non-Profit-Bereich am Beispiel
des Stadtverbandes Volkssolidarität Leipzig e.V.**

- Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida - University of Applied Science (FH)

Mittweida - 2009

Angewandte Medienwissenschaften

Manz, Franziska

**Marketing und Öffentlichkeitsarbeit im Non-Profit-Bereich am Beispiel
des Stadtverbandes Volkssolidarität Leipzig e.V.**

- eingereicht als Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida - University of Applied Science (FH)

Erstprüfer

Prof. Dr. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer

Prof. Dr. Andreas Wrobel-Leipold

Mittweida - 2009

Bibliografische Beschreibung und Referat:

Manz, Franziska:

Marketing und Öffentlichkeitsarbeit im Non-Profit-Bereich am Beispiel des Stadtverbandes Volkssolidarität Leipzig e.V. - 2009 - 57 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fakultät Medien, Bachelorarbeit

Referat

Die Bachelorarbeit behandelt das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit im Non-Profit-Bereich am Beispiel des Stadtverbandes Volkssolidarität Leipzig e.V. als ein Akteur auf dem Markt der Non-Profit-Organisationen. Im Verlauf wird aufgezeigt, warum diese Instrumente immer wichtiger für öffentliche Einrichtungen und ihr erfolgreiches Bestehen am Markt werden. Im Zusammenhang mit dieser Darstellung wird gleichermaßen auf die Probleme und die speziellen Anforderungen eingegangen, die mit dem Einsatz von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit in diesem Dritten Sektor einhergehen.

Ziel dieser Arbeit ist es darüber hinaus und im Besonderen, dem Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig e.V. als einem mittelständischen Träger von sozialen Einrichtungen einen anwendbaren Leitfaden für den erfolgreichen Einsatz von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit an die Hand zu geben. Hierfür folgt nach dem Beschreiben der eingangs genannten allgemeinen Faktoren eine genaue Analyse des Stadtverbandes sowie seines Umfeldes. Diese Analyse wird ungenutzte Potenziale aufzeigen, wie die Volkssolidarität Leipzig ihr Marketing und ihre Öffentlichkeitsarbeit verbessern, ausbauen oder zum Teil erst aufbauen kann. Abschließend wird eine mögliche Umsetzung der sich daraus ergebenden Maßnahmen beschrieben und dem Stadtverband so eine Arbeitsgrundlage gegeben, um handeln zu können.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	8
2 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit im Non-Profit-Bereich	10
2.1 Die Bedingungen für Non-Profit-Organisationen	11
2.2 Die Problematik von Non-Profit-Organisationen	14
3 Der Non-Profit-Markt und Wettbewerb in der Stadt Leipzig ...	17
4 Der Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig e.V.	19
4.1 Historie	21
4.2 Aufbau und Organisation	23
5 Analyse	24
5.1 Briefing	24
5.2 IST-Zustand	25
5.3 SWOT- Analyse	32
6 Strategie	36
6.1 Zielgruppen	36
6.2 Ziele	39
6.3 Zielpriorisierung	41
6.4 Positionierung	42
7 Umsetzung	44
7.1 Internet	44
7.2 Intranet	45
7.3 Presseverteiler	47
7.4 Corporate Design	48
7.4 Bekanntheit	51
8 Schluss	52

Literaturverzeichnis	54
Anhangverzeichnis	59
Anhang	60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersaufbau der Bevölkerung	13
Abbildung 2: Eigene Darstellung/MindMap zu den Interessengruppen einer NPO	16
Abbildung 3: Eigene Darstellung/MindMap zu den Interessengruppen des VSSL	20
Abbildung 4: Eigene Darstellung: Hauptzielgruppen des VSSL.....	39
Abbildung 5: Eigener Entwurf: Flyer VSSL Außenseite	49
Abbildung 6: Eigener Entwurf: Flyer VSSL Innenseite	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eigene Darstellung zu Pro und Contra der Corporate Mission des VSSL	26
Tabelle 2: Medienprogramm: vgl. Pepels 2001, 831	31
Tabelle 3: Eigene Darstellung: SWOT-Analyse des VSSL	33

Abkürzungsverzeichnis

CC	Corporate Communication
CB	Corporate Behaviour
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
FPOs	For-Profit-Organisationen
MDK	Medizinischer Dienst der Krankenkassen
NPOs	Non-Profit-Organisationen
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
USP	Unique Selling Proposition/ Alleinstellungsmerkmal
VSSL	Volkssolidarität Stadtverband Leipzig e.V.

I Einleitung

Der Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig e.V. ist ein gemeinnütziger Träger von sozialen Einrichtungen in der Stadt Leipzig. Als solcher werden bestimmte Bereiche von der Stadt Leipzig gefördert, der Stadtverband ist aber auch eigenverantwortlich für seine Wirtschaftlichkeit und muss sich selbstständig gegenüber seinen Wettbewerbern behaupten. Somit ist der Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig eine klassische Non-Profit-Organisation, genauer eine Not-for-Profit-Organisation.¹ Das bedeutet, dass das Ziel der Gewinnmaximierung zwar nicht der Hauptzweck der Volkssolidarität ist, sie aber durchaus Gewinne erwirtschaften darf, beispielsweise um neue Investitionen tätigen zu können.

Daher wird auch für solche Unternehmen Öffentlichkeitsarbeit und Marketing immer wichtiger. Doch vor allem in diesem Bereich ist die Durchführung gezielter Maßnahmen auch meist besonders schwierig, da hier der Drahtseilakt gelingen muss, öffentlichkeitswirksam zu kommunizieren und gleichzeitig seine Gemeinnützigkeit nicht in Frage stellen zu lassen.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, dem Stadtverband der Volkssolidarität eine Arbeits- und Orientierungshilfe bei der Erarbeitung und Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen zu geben. Es wird also die Hypothese aufgestellt, dass der Stadtverband in allen Bereichen der Öffentlichkeitsarbeit ungenutzte Potenziale hat, deren gezielte Ausschöpfung einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmensentwicklung und -finanzierung leisten kann. Um einen umfassenden Überblick zum Thema zu geben, wird zunächst eine allgemeine Betrachtung der Bedingungen, unter denen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit in Non-Profit-Organisationen durchgeführt werden kann, voran gestellt. Darauf folgt eine kurze Klärung des Marktumfeldes der Volkssolidarität Leipzig, um die äußeren Gegebenheiten zu umreißen. Im weiteren Verlauf der Arbeit sollen die Instrumente aufgezeigt werden, derer sich der Stadtverband bedienen kann und in einem weiteren Schritt wird deren Machbarkeit und zu erwartende Wirksamkeit geprüft. Für den Weg dorthin bedarf es einer Analyse, die voran gestellt wird um aufzuzeigen, welche Wege der Kommunikation sich der Stadtverband bereits erschlossen hat und wo noch Handlungsbedarf besteht. Hierbei wird auch die interne Kommunikation ein-

¹ vgl. Lojewski 2003, 51

gehend betrachtet werden, da sie ebenfalls einen großen Einfluss auf die externe Kommunikation hat, wie die Arbeit zeigen wird.

Darüber hinaus wird im Verlauf der Arbeit zunehmend deutlich werden, an welche Grenzen man hier im gemeinnützigen Bereich stößt und welche Maßnahmen daher ungeeignet sind.

Diese Vorgehensweise führt dazu, dass der Aufbau der Arbeit konzeptionell und beratend ist und nicht theoretisch, denn der Mehrwert bzw. der Nutzen für die Volkssolidarität Leipzig steht im Fokus der vorliegenden Arbeit.

2 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit im Non-Profit-Bereich

„Marketing heißt, alle Entscheidungen im Unternehmen auf den Absatzmarkt auszurichten.“² Diese gängige Definition von Marketing in der Praxis erschließt nicht umfassend die Bedeutung des Marketing für eine NPO. Vor allem vor dem Hintergrund, dass NPOs nicht die Gewinnmaximierung als oberste Priorität ansehen. Um aufzuzeigen, welche Bereiche das Marketing über die Gewinnmaximierung hinaus beeinflusst, entwickelte Jerome McCarthy bereits in den 1960er Jahren die „Vier Ps“ des Marketing, die auch heute noch Gültigkeit haben.³ Die „Vier Ps“ stehen für die englischen Begriffe Product, Price, Promotion und Place. Diese als Instrumente des Marketing bezeichnete Einteilung bedeutet im Deutschen: Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik und umfasst alle Bereiche im Unternehmen. Um zu verdeutlichen, dass diese Instrumente nicht losgelöst voneinander funktionieren, sondern im Arbeitsablauf Hand in Hand gehen, prägte Neil Borden ebenfalls in den 1960er Jahren für die „Vier Ps“ den bis heute geläufigen Begriff des Marketing-Mix.⁴

Marketing ist also eine Art Oberbegriff für die Abläufe im Unternehmen, die sich direkt und indirekt auf den Markt, in dem das Unternehmen mit den Teilnehmern interagiert, auswirken.

Innerhalb des Marketing-Mix wird Öffentlichkeitsarbeit der Kommunikationspolitik zugeordnet. Neben den beiden weiteren klassischen Instrumenten Werbung und Verkaufsförderung dient die Öffentlichkeitsarbeit zwar auch, wie der Name schon sagt, der Kommunikation und Interaktion mit der Öffentlichkeit. Der Begriff, für den durchaus auch die englische Bezeichnung „Public Relations“ geläufig ist, umfasst jedoch auch die interne Kommunikation. Sowohl die interne wie auch die externe Kommunikation müssen also berücksichtigt werden, um erfolgreich Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben.

Besonders bei NPOs ist die direkte und persönliche Kommunikation zu den verschiedenen Interessengruppen wichtig. Da Werbung als Marketinginstrument eher der Massenkommunikation dient, kommt sie für eine NPO nur bedingt in Frage.⁵

2 Kuhlmann 2004, 5

3 vgl. Kuhlmann 2004, 29

4 vgl. Kuhlmann 2004, 27-29

5 vgl. Siegmund/Hohn 2007, 14

Im Folgenden wird herausgearbeitet, in wie weit sich NPOs die soeben kurz umrissenen Instrumente nutzbar machen können und wo die Grenzen in der Anwendung liegen.

2.1 Die Bedingungen für Non-Profit-Organisationen

NPOs müssen sich durch ihre Struktur und ihre ganz speziellen Ziele anders auf dem Markt bewegen, anders handeln und interagieren, als ein Wirtschaftsunternehmen. Daher soll im Folgenden kurz dargestellt werden, zu welchen Rahmenbedingungen heutige NPOs am Markt agieren, um einen Überblick zu bekommen, was eine NPO ausmacht. Da der VSSL eine Wohlfahrtsorganisation ist und es den Rahmen und die Intension dieser Arbeit überschreiten würde, auf alle Besonderheiten der verschiedenen NPOs einzugehen, liegt der Fokus der folgenden Betrachtung auf den Gegebenheiten, die Einfluss haben auf eine Organisation, wie den VSSL.

Die Notwendigkeit von NPOs liegt zunächst darin begründet, dass weder die Wirtschaft, noch der Staat bestimmte Leistungen in einem bestimmten Umfang und in einer bestimmten Qualität sinnvoll in Hinblick auf die eigene Wirtschaftlichkeit und im Sinne des Kunden bereitstellen können. Es muss also ein Mittelweg gefunden werden. Manfred Bruhn bezeichnet deshalb die Entstehung von NPOs als die Folge von Staats- bzw. Marktversagen.⁶ Seither besteht eine Art Dreiecksverhältnis zwischen dem Staat, dem Markt und dem sog. Dritten Sektor, der alle NPOs umfasst. Die Grenzen zwischen den einzelnen Institutionen sind nicht klar zu ziehen, was vor allem auf die Vielfalt der Organisationen im Non-Profit-Bereich zurück zu führen ist.⁷ Einerseits grenzt sich der Dritte Sektor also klar ab von Markt und Staat, tritt andererseits aber mit beiden in ständige Kooperation.⁸ Ursprünglich agierten NPOs weitgehend ohne Markt und Wettbewerb und somit ohne konkrete Gewinnorientierung. Hier hat es allerdings bereits seit den 1990er Jahren grundlegende Veränderungen gegeben, vor allem im Bereich der wirtschaftlichen Ausrichtung von NPOs. Es ist zwar auch heute noch so, dass das oberste Ziel einer NPO, gemäß ihrem gemeinnützigen Anspruch, die erfolgreiche Leistungserbringung und Erfüllung der zu Grunde liegenden Mission ist und nicht der

6 vgl. Bruhn 2005, 27

7 vgl. Frantcz/Freise 2007, 335

8 vgl. Frantcz/Freise 2007, 333

finanzielle Erfolg. Es lassen sich aber zunehmend Gemeinsamkeiten feststellen zwischen NPOs und FPOs.

In ihrer Studie „Professionalisierung des Managements in NPOs – Eine empirische Erhebung zu aktuellen Herausforderungen und personalpolitischen Erfordernissen im Nonprofit-Management“ aus dem Jahr 2007⁹ kamen Karin Siegmund und Bettina Hohn zu folgenden Ergebnissen: Gemeinsamkeiten zwischen NPOs und FPOs finden sich vor allem in dem hohen Anspruch an gute Qualität in der Arbeit und der Interaktion mit dem Marktumfeld. Als Unterschiede, die trotz dessen weiterhin zwischen den beiden Organisationsformen bestehen, stellten die Teilnehmer besonders heraus, dass sie ihre Gewinnziele nicht an erste Stelle setzen, dass eine aussagekräftige Messung des Erfolgs ihrer Arbeit schwierig ist und NPOs meist ein breiteres Aufgabenspektrum haben, als privat-wirtschaftliche Anbieter.¹⁰ Darüber hinaus wirken der Erste Sektor Staat und der Zweite Sektor Markt mit ihren Forderungen und Ansprüchen permanent auf den Dritten Sektor ein. So ruht derzeit besonders die Hoffnung auf den NPOs, dass diese „dazu beitragen, staatliche Aufgaben zu übernehmen und dabei effizienter und effektiver arbeiten als es Behörden tun.“¹¹ Außerdem sollen sie „den sozialen Kitt des Gemeinwesens im Zeitalter der Globalisierung erzeugen.“¹² Mit dem Bezug zu unseren modernen Gesellschaften, die sich einer rasant voranschreitenden Globalisierung nicht mehr entziehen können, wird ersichtlich, welcher Art von Einflussnahme und Verantwortung sich eine NPO heutzutage bewusst sein muss. Sie ist nicht mehr nur eine soziale Einrichtung, in der Menschen mit gleichen Interessen oder gleichartigen Problemen zusammenkommen, um sich auszutauschen und Hilfe zu finden. Eine NPO muss es darüber hinaus schaffen, sich im Gesamtgefüge zu behaupten und für alle Sektoren einen Mehrwert zu schaffen.

Zu dieser Entwicklung kommt noch eine weiterer wesentlicher Trend, der großen Einfluss auf die zukünftige Arbeit und Ausgestaltung des Non-Profit-Sektors haben wird beziehungsweise bereits hat. Es ist die Rede vom demographischen Wandel und die damit einhergehende Veränderung der Gesellschaft. So ist mittlerweile weithin bekannt,

⁹ Die Erhebung ist Teil der Veröffentlichung Siegmund/ Hohn: Berufsfeldanalysen und Kompetenzentwicklung im Nonprofit-Management, Berlin 2007 und wurde in Berlin durchgeführt

¹⁰ vgl. Siegmund/ Hohn 2007, 26

¹¹ Frantzi/Freise 2007, 336

¹² ebenda

dass der Anteil der Rentner in Deutschland immer mehr zunimmt, die Geburtenraten in den vergangenen Jahren allerdings nicht für genügend Kinder gesorgt haben. Dies führt zu einer veränderten gesellschaftlichen Struktur - die Bevölkerungspyramide ähnelt im Laufe der nächsten Jahre immer mehr einem Pilz.

Dies wird durch die Schätzungen des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung mit Hilfe der folgenden Abbildung bestätigt.

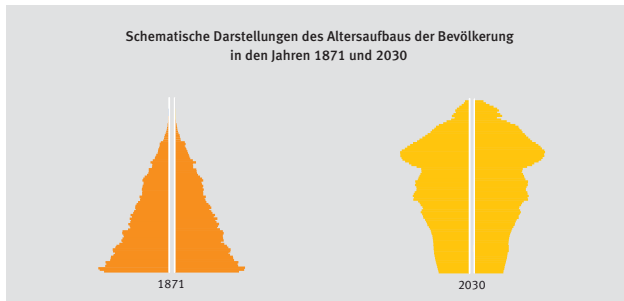


Abbildung 1: Altersaufbau der Bevölkerung

(Quelle: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung: Bevölkerung. Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel in Deutschland, Wiesbaden 2008, S. 9)

Besonders für die Arbeit von NPOs im Bereich der Pflege und Betreuung älterer Menschen spielt diese Entwicklung eine entscheidende Rolle. Einerseits um das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage nicht aus dem Gleichgewicht kommen zu lassen und andererseits um Qualität zu sichern, muss sich auf diesem Sektor besonders mit der Altersstruktur der Bevölkerung in den nächsten Jahren sowie mit den sich verändernden Ansprüchen dieser Altersgruppen auseinander gesetzt werden.

2.2 Die Problematik von Non-Profit-Organisationen

Die im vorigen Kapitel aufgezeigte Struktur, der gesellschaftliche Rahmen und die damit einhergehenden Bedingungen für NPOs führen zu verschiedenen Problemfeldern, mit denen sich eine NPO bei der Durchführung professionellen Marketings auseinandersetzen muss, um sich am Markt gegen Wettbewerber und gegenüber bestehenden und potenziellen Kunden zu behaupten.

Wie bereits kurz dargestellt, nähern sich NPOs und FPOs laut der Studie von Siegmund/Hohn einander immer mehr an.¹³ Ein Grund hierfür liegt in dem sich verändernden Selbstverständnis von öffentlichen Einrichtungen, die ihre bestehenden und potenziellen Mitglieder mittlerweile als Kunden verstehen. Sie sehen also die Menschen, für die und mit denen sie arbeiten, nicht länger nur als Gruppe, die sich für die gleiche Mission oder Sache interessiert und engagiert. Ein Kunde hat bestimmte Ansprüche und Bedürfnisse, die alle von den Grundvoraussetzungen guter Service und gute Qualität ausgehen. Diese beiden Kriterien sind heute keine Besonderheiten mehr, mit denen man sich vom Wettbewerb abgrenzen kann, sondern werden vorausgesetzt.

Daher werden von den NPOs neue Konzepte entwickelt, die an den Aufbau und die Arbeitsweise von FPOs angelehnt sind. Doch genau an diesem Punkt sehen sich NPOs bereits dem ersten Problemfeld gegenüber, nämlich dem Konflikt zwischen Wirtschaftlichkeit, die hauptamtliches und geschultes Personal fordert und dem Ehrenamt. Um Service und Qualität sicherstellen zu können, bedarf es professionellen Personals. Doch kann eine NPO keinesfalls auf ihr Ehrenamt verzichten. Meist schon allein aus dem Grund, weil dann die Personalkosten das Budget sprengen würden.

Diese Betrachtung führt zwangsläufig in ein weiteres Problemfeld - dem der Finanzierung. Zunächst einmal zeichnet sich das Angebot von NPOs meist durch Dienstleistungen aus, bei denen ein Teil von der Organisation selbst und ein Teil durch Dritte finanziert wird. Doch da immer weniger Bereiche subventioniert werden und die öffentlichen Förderungen immer mehr zurückgehen, fehlt es an Planungssicherheit für die NPOs. Dies bedeutet weiterhin, dass die verschiedenen Einrichtungen zunehmend gewinnorientiert arbeiten, doch immer ohne ihre Gewinnziele als Priorität zu haben.

¹³ vgl. Siegmund/Hohn 2007, 26

Dieser Umstand stellt die NPOs vor die Herausforderung, ihre immer knapper werdenden Ressourcen optimal einsetzen zu müssen - bei gleichzeitig steigenden Leistungsanforderungen. Zu diesem Zweck werden auch im NPO-Bereich immer öfter GmbHs ausgegründet und somit ein Standbein im FPO-Bereich geschaffen. All diese Gegebenheiten versetzen die NPOs in die Lage, immer verstärkter allein verantwortlich zu sein für das Wohl ihrer Mitglieder, die Pflege ihrer Kunden, die Wirtschaftlichkeit der gesamten Organisation und natürlich ihrer einzelnen Bereiche.

Um all dies zu lenken, zu kommunizieren und ausbauen zu können, bedarf es Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Darunter darf nicht nur die Kommunikation der NPO mit der Öffentlichkeit verstanden werden sondern vor allem auch die interne Kommunikation. Im Bereich der NPOs gestaltet sich die professionelle Durchführung von diesen Kommunikationsmaßnahmen sowohl extern als auch intern als besonders schwierig. Die Mitarbeiter selbst sind skeptisch gegenüber marktwirtschaftlichen Mechanismen und Marketing wird nur selten als Teil der Arbeit von NPOs verstanden.¹⁴ Bei der Kommunikation nach Außen darf wiederum nicht außer Acht gelassen werden, dass erstens die Finanzierung durch die NPO selbst getragen werden muss, da die öffentliche Förderung keine Mittel für Öffentlichkeitsarbeit kalkuliert. Zweitens dürfen Sponder und andere potenzielle Geldgeber nicht verprellt werden.

Daher kann eine Kommunikationsmaßnahme einer NPO keine unverhältnismäßig aufwendige Werbekampagne sein, sondern sollte sich eher die Möglichkeiten, die weitgehend kostenfreie PR bietet, erschließen. Doch auch hier muss die NPO darauf achten, gezielt Maßnahmen durchzuführen, um die Kommunikationsaussage nicht fehlzuleiten, beispielsweise an falsche Zielgruppen. Die verschiedenen Interessengruppen, die eine NPO dabei berücksichtigen kann, sind vielfältig. Natürlich zunächst und ganz allgemein die Öffentlichkeit. Doch daneben sind andere Bereiche unmittelbar an die NPO gebunden, die nicht vernachlässigt werden dürfen, wie die folgende Darstellung zeigt.

¹⁴ vgl. Siegmund/Hohn 2007, 14



Abbildung 2: Eigene Darstellung/MindMap zu den Interessengruppen einer NPO

Diese kurze Darstellung der unterschiedlichen Problemfelder verdeutlicht einerseits, wie wichtig es für heutige NPOs ist, durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen auf sich aufmerksam zu machen. Ohne dieses Instrument wird es für die immer stärker auf eigene Wirtschaftlichkeit angewiesenen Organisationen zunehmend schwerer werden, sich gegenüber Wettbewerbern zu behaupten und sich neue Zielgruppen zu erschließen bzw. bestehende von sich zu überzeugen. Andererseits liegt in der Gemeinnützigkeit und in der Erwartungshaltung eben jener Zielgruppen und auch der verschiedenen Interessengruppen einer NPO genau die Schwierigkeit, nicht übers Ziel hinaus zu schießen. Die Kommunikationsmaßnahmen demnach in einem solchen Rahmen durchzuführen, dass sie nicht Gefahr laufen, mit der Gemeinnützigkeit der Organisation und dem Umgang mit Spenden in Konflikt zu geraten.

3 Der Non-Profit-Markt und Wettbewerb in der Stadt Leipzig

Dieses Kapitel bildet die Brücke zwischen den allgemeinen Ausführungen zu Gegebenheiten und Besonderheiten im Non-Profit-Markt und der Anwendung gezielter Methoden von Marketing und Public Relations auf den VSSL. Daher werden für die folgenden Betrachtungen nur die Bedingungen in der Stadt Leipzig zu Grunde gelegt, da der VSSL ausschließlich in der Stadt tätig ist und sich mit diesem Markt und Wettbewerb auseinander setzen muss. Zudem wird vorrangig auf die Geschäftsfelder eingegangen, in denen der VSSL tätig ist, um die Ausgangssituation für den Stadtverband umfassend darzulegen.

Die allgemeine Bevölkerungsentwicklung Leipzigs ist positiv. Dies ist zurückzuführen auf steigende Geburtenzahlen und vor allem eine große Zuwanderung.¹⁵ Die größte Zuwanderungsgruppe sind junge Erwachsene. Weiterhin gibt es immer öfter Haushaltsverkleinerungen, was auf Grund der vielen Alleinlebenden zu Stande kommt.¹⁶

Dem Sozialreport der Stadt Leipzig lassen sich darüber hinaus auch Daten zur Entwicklung der Gruppe der Rentner entnehmen. So macht der Anteil der Über-65-Jährigen heute mehr als ein Fünftel der Gesamtbevölkerung in der Stadt aus.¹⁷ Im Bereich der Pflege hat dies zur Folge, dass sowohl das Angebot an Plätzen in den Altenpflegeheimen angestiegen ist, wie auch die Anzahl der Bewohnerinnen und Bewohner.¹⁸

Aus der Sicht des Marktumfeldes ist in der Stadt Leipzig, so wie auch in vielen anderen Regionen, zu beobachten, dass soziale Dienstleistungen immer öfter von privaten Unternehmen angeboten werden. Dadurch kommt es zu immer stärkerem Wettbewerb und vor allem immer stärkerer Kundenorientierung. Laut der aktuellen Statistik der Stadt Leipzig, umfasst die Zahl der Pflegedienste derzeit 89 Einrichtungen.¹⁹

Da die Pflegedienste in der Stadt oft Patienten über das gesamte Stadtgebiet hinweg betreuen, ist eine territoriale Abgrenzung der einzelnen Anbieter nicht möglich. Dies führt wiederum dazu, dass quasi alle Anbieter in jedem Stadtteil ein paar Kunden anfahren, was logistisch für jeden einzelnen zwar ungünstig ist, aufgrund der gewachsenen

¹⁵ Stadt Leipzig: Sozialreport 2008, 8

¹⁶ ebenda

¹⁷ Stadt Leipzig: Sozialreport 2008, 15

¹⁸ Stadt Leipzig: Sozialreport 2008, 55

¹⁹ Stadt Leipzig: Sozialreport 2008, 56

Strukturen aber mittlerweile unvermeidbar. Die Pflegedienstleistungen werden durch weitere Angebote wie Notrufeinrichtungen, Hauswirtschaft und „Essen auf Rädern“ ergänzt.²⁰ Trotz der durchaus unterschiedlichen Profile der einzelnen Anbieter, stehen sie jeweils in den verschiedenen Teilbereichen in Konkurrenz zueinander. Die wichtigsten Konkurrenten der Volkssolidarität in der Stadt Leipzig sind im Pflegesektor der Arbeiter-Samariter-Bund, das Deutsche Rote Kreuz, der Caritasverband und die Arbeiterwohlfahrt. Weiterhin zählen besonders im Geschäftsfeld der Mahlzeitendienste die Johanniter-Unfall-Hilfe, der Malteser Hilfsdienst und apetito zuhaus zu den Konkurrenten.²¹

Um sich in diesem Marktumfeld zu behaupten und gegen Konkurrenten wie die Arbeiterwohlfahrt oder das Deutsche Rote Kreuz, die weit über die regionalen Grenzen der Stadt Leipzig hinaus bekannt sind, zu bestehen, werden Marketing und Öffentlichkeitsarbeit notwendig.

²⁰ Stadt Leipzig: Sozialreport 2008, 56

²¹ Stadt Leipzig: Guter Rat für Ältere 2008, 80ff.

4 Der Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig e.V.

Der VSSL ist ein Sozial- und Wohlfahrtsverband in der Stadt Leipzig. Hier bietet er seine Dienstleistungen für Senioren und Ältere, für Kinder und Obdachlose an. Diese umfassenden Leistungen werden durch folgende Leitungsbereiche, die aus dem Organigramm²² hervorgehen, abgedeckt: Die Sozialstation (SSSt) sichert die ambulante Pflege, hauswirtschaftliche Dienstleistungen sowie Hausnotruf. Das Altenpflegeheim (APH) übernimmt die vollstationäre Pflege. Darüber hinaus gibt es im Leistungsbereich der Seniorenbetreuung das Betreute Wohnen sowie Begegnungsstätten für Senioren. Der Mahlzeitendienst (MZD) ist außerdem ein eigener Leistungsbereich. Im Bereich Kinder- einrichtungen gibt es derzeit 16 Kindertagesstätten und ein Kinderheim, welche durch den VSSL verwaltet werden. Für Obdachlose unterhält der VSSL eine Tagesstätte für Wohnungslose. Weitere Leistungsbereiche sind Finanzen und Verbandsarbeit sowie den genannten übergeordnet die Bereiche Personal und Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

Durch seine vielfältigen Angebote, die vor allem Kinder und Menschen ab Mitte 60 ansprechen, sowie durch die gewachsene Struktur des Stadtverbandes, hat er viele unterschiedliche Interessengruppen, denen er gerecht werden muss. Die folgende Abbildung soll einen Eindruck vermitteln, wie zielgerichtet eine NPO wie der VSSL seine Kommunikation steuern muss, um genau diejenige Zielgruppe zu erreichen, die mit den Informationen umgehen soll. Weiterhin veranschaulicht die MindMap, mit welchen verschiedenen Ansprechpartnern sich der VSSL auseinander setzen muss, um in seiner Arbeit erfolgreich zu sein. Vor allem soll gezeigt werden, wie umfangreich Öffentlichkeitsarbeit hier geplant werden muss, um allen gerecht zu werden. Da es hier lediglich darum geht, einen Eindruck zu bekommen, wurde die Abbildung auf ein paar wesentliche Interessengruppen beschränkt. Die MindMap erhebt demnach keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

²² siehe Anhang 2

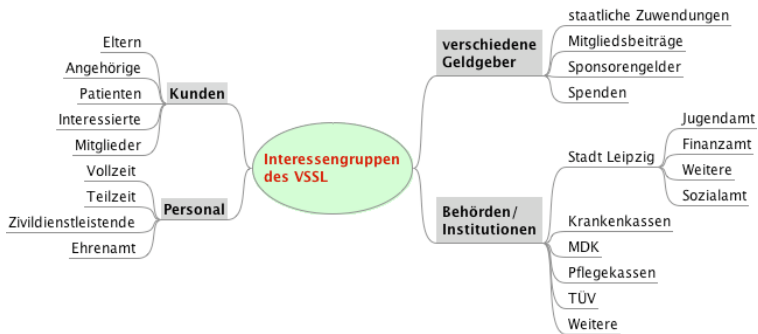


Abbildung 3: Eigene Darstellung/MindMap zu den Interessengruppen des VSSL

Der Stadtverband bekommt als klassische NPO finanzielle Mittel für seine Arbeit von der Stadt Leipzig bereit gestellt. Deren Verwendung unterliegt bestimmten Bedingungen - so muss immer genau nachvollziehbar sein, ob die staatlichen Gelder in der für sie vorgesehenen Art und Weise dem Gemeinwohl zugekommen sind. Dies hat einen Finanzierungsmix zur Folge, der unvermeidbar ist, um eigene Gewinne zu erwirtschaften und die daraus entstandenen Mittel für eigene Zwecke, wie beispielsweise Öffentlichkeitsarbeit einzusetzen.

Im Geschäftsjahr 2007 waren über 463 hauptamtliche Mitarbeiter und 462 ehrenamtliche Mitarbeiter für den VSSL tätig.²³ Die Vernetzung der Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern wird, in Zeiten der hohen Arbeitslosigkeit, der demographischen Entwicklung und der Finanzkrise, die allesamt den bestehenden Sozialsystemen zusetzen, immer wichtiger und auch im VSSL immer besser.²⁴

²³ vgl. Geschäftsbericht des Stadtverbandes der Volkssolidarität Leipzig 2007

²⁴ vgl. Geschäftsbericht des Stadtverbandes der Volkssolidarität Leipzig 2008, I

4.1 Historie

Im Herbst 1945 wurde die Volkssolidarität in Sachsen unter dem Motto „Volkssolidarität gegen Wintersnot“ gegründet, um nach dem Ende des Krieges vor allem Bedürftige wie Kinder, Alte, Kranke, Umsiedler und heimgekehrte Kriegsgefangene zu betreuen.²⁵

Ab 1950 verlor sie allerdings nach und nach den Charakter ihres Wirkens. Einige Einrichtungen waren mit Überwindung der schlimmsten Nachkriegsnot überflüssig geworden und viele andere gingen an staatliche Einrichtungen über. Es kam zur Entwicklung einer gesellschaftlichen Organisation, die sich vorrangig um die Betreuung älterer Menschen kümmerte.²⁶ Bis zum Ende der 1980er Jahre war ihr Wirken „darauf gerichtet, alterungsbedingten Einschränkungen der Lebensqualität entgegenzuwirken oder bereits entstandene Defizite bei älteren Menschen auszugleichen.“²⁷

Zur Wendezeit führte die Umstellung in das Wohlfahrtssystem der BRD zunächst zu erheblichen Schwierigkeiten. Die Leistungsstrukturen wurden aufgehoben und gingen in föderale Strukturen mit eigenverantwortlichen Landes-, Kreis- und Stadtverbänden über. Der Volkssolidarität gelang es jedoch, die Betreuung der älteren Menschen ununterbrochen fortzuführen, was unter anderem dem Umstand geschuldet war, dass es zu dieser Zeit keine andere Organisation gab, die die Kraft gehabt hätte, an ihre Stelle zu treten.

Im Dezember 1990 wurde die Volkssolidarität Mitglied im Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e.V. Dieser gehört zu den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege. Die Volkssolidarität konnte darauf hin in den 1990er Jahren zunehmend Stabilität erlangen und bedeutende Fortschritte erreichen.

Gegenwärtig hat der Gesamtverband circa 360.000 Mitglieder. Von ihnen sind rund 33.000 ehrenamtliche Helfer.²⁸ Neben der Funktion als Mitgliederverband, gehört die Volkssolidarität auch „zu den großen sozialen und sozial-kulturellen Dienstleistern in der Bundesrepublik Deutschland“²⁹. Dies wird deutlich an den knapp 2.000 Einrichtungen zur Betreuung, zum Zusammensein sowie zur Beratung. Dabei wurde das Angebot

²⁵ vgl. Bundesverband: Geschichte und Zukunft der Volkssolidarität 2005
http://www.volkssolidaritaet.de/cms/Navigation/Roter_Bereich-p-9205/Wir_über_uns-p-3452/Geschichte_und_Zukunft.html

²⁶ ebenda

²⁷ ebenda

²⁸ ebenda

²⁹ ebenda (Datenstand 2004)

stetig über die reine Alten- und Gesundheitshilfe hinaus erweitert und umfasst mittlerweile auch Hilfsleistungen für Kinder, Jugendliche und Familien, sowie für Wohnungslose, Suchtkranke oder Schuldner.³⁰

Die dritte Säule, neben Mitgliederverband und sozialem Dienstleister, die das Wirken des Gesamtverbandes der Volkssolidarität maßgeblich beeinflusst, ist seine Funktion als sozialpolitische Interessenvertretung. Hier setzt sich der Wohlfahrtsverband auf Bundes- und Landesebene dafür ein, die Interessen derjenigen zu vertreten, die betreut werden. Vorrangig sind Themen wie Alterssicherung und Rentenentwicklung, Gesundheitsvorsorge und Pflege, die ausstehende Ost-West-Angleichung der Lebensbedingungen in Deutschland sowie die Problematik der Ausgrenzung älterer Menschen vom gesellschaftlichen Leben.³¹

Der Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig e.V. entwickelte sich nach den Wendejahren analog zum Gesamtverband. Am 5. April 1990 wird sie als rechtsfähige Vereinigung beim Amtsgericht in Leipzig eingetragen.³² Im November des gleichen Jahres bekommt der VSSL seine erste Satzung und im Dezember folgt darauf hin die Anerkennung der Gemeinnützigkeit durch das Finanzamt.³³ Seit 1991 ist auch der VSSL Mitglied im Paritätischen Landesverband Sachsen e.V. Von Beginn an verwendet der Stadtverband das Leitmotiv, welches auch vom Bundesverband genutzt wird, um seiner Mission Ausdruck zu verleihen: Miteinander - Füreinander.

Die Volkssolidarität steht nun bereits seit knapp 65 Jahren für soziale Gerechtigkeit und menschliche Wärme. Noch heute ist sie fest verbunden mit ihren Wurzeln und hat auch in Zeiten der Um- und Neustrukturierung nie den ursprünglichen Charakter ihres Wirkens verloren. Sie ist daher heute in den neuen Bundesländern der BRD ein etablierter und anerkannter Träger der Wohlfahrtspflege.

³⁰ vgl. Bundesverband: Geschichte und Zukunft der Volkssolidarität 2005
http://www.volkssolidaritaet.de/cms/Navigation/Roter_Bereich-p-9205/Wir_über_uns-p-3452/Geschichte_und_Zukunft.html

³¹ ebenda

³² vgl. Stadtverband: Über uns
<http://www.volkssolidaritaet-leipzig.de/seite.php?id=2>

³³ ebenda

4.2 Aufbau und Organisation

Die heutige Organisationsstruktur des Gesamtverbandes lässt sich wie folgt beschreiben. Dem Bundesverband sind sechs ostdeutsche Landesverbände, diesen wiederum über 100, zum größten Teil selbständige, Kreis-, Stadt- und Regionalverbände untergeordnet. In diesen sind die Mitglieder in Orts-, Interessen- und Selbsthilfegruppen organisiert.

Die einzelnen Organisationsstufen sind eigenverantwortlich in der Erfüllung des Vereinszwecks und sollen laut Satzung des Bundesverbandes zusammen arbeiten, um durch einheitliches Handeln maximale Wirkung erzielen zu können.³⁴ Die einzelnen Verbände zahlen Beiträge an den Bundesverband. Weiterhin finanziert sich dieser, wie auch die anderen Organisationen der Volkssolidarität aus Einnahmen aus eigener Tätigkeit, Zuwendungen und Zuschüssen auf Grund ihrer Gemeinnützigkeit und aus Erlösen von Sammlungen, Spenden und Lotterien.³⁵

Zudem wird in der Satzung des Bundesverbandes beschrieben, wie das Symbol der Volkssolidarität aussieht, was es bedeutet und wer es benutzen darf.

Die Organe des Stadtverbandes Leipzig umfassen die Stadtdelegiertenversammlung, den Verbandstag und den Stadtvorstand. Die Stadtdelegiertenversammlung ist dabei das höchste beschlussfassende Organ, der Verbandstag fungiert als fachlicher und wirtschaftlicher Berater des Stadtvorstandes.³⁶ Die Aufgabe des Stadtvorstandes ist es, die laufenden Geschäfte des Verbandes zu führen sowie den Verein gerichtlich und außergerichtlich zu vertreten. Per Satzung ist weiterhin festgelegt, dass als besonderer Vertreter ein/e Geschäftsführer/in mit der Wahrnehmung von Rechtsgeschäften beauftragt wird. Der VSSL führt das vom Stadtverband vorgegebene Logo, genauso wie alle anderen Organisationsstufen.

Eine Mitgliedschaft bei der Volkssolidarität steht jedem offen, ebenso eine ehrenamtliche Tätigkeit.

³⁴ vgl. Satzung und Beiträge der Volkssolidarität Bundesverband e.V.
http://www.volkssolidaritaet.de/cms/Navigation/Roter_Bereich-p-9205/Wir_über_uns-p-3452/Satzung.html

³⁵ ebenda

³⁶ vgl. Volkssolidarität Leipzig: Satzung

5 Analyse

Um ein umfassendes Kommunikationskonzept für den VSSL erstellen zu können, bedarf es einer eingehenden und der Strategie und Umsetzung voran gestellten Analyse. Im Folgenden werden daher alle Bereiche des VSSL unter dem Aspekt der Corporate Identity intern wie extern betrachtet. Unter dem Begriff Corporate Identity (CI) wird ein Mix aus weiteren Instrumenten verstanden, die in ihrer Gesamtheit dazu beitragen sollen, das Selbstbild des Absenders mittels geeigneter Maßnahmen mit dem Fremdbild, das er bei seinen Zielgruppen hat, in Einklang zu bringen.³⁷ Um das Selbstbild des VSSL einschätzen zu können und sich einen Überblick über bestehende Strukturen und Abläufe zu verschaffen, geht der Erstellung eines Kommunikationskonzeptes immer ein Briefing mit dem Kunden, in diesem Fall der VSSL, voraus. Um die Ergebnisse dessen und der eigenen Recherche in eine übersichtliche Struktur zu bringen, werden sie in dem Abschnitt IST-Zustand zusammengestellt. Daraus geht letztendlich hervor, welche Stärken und Schwächen der VSSL in seiner externen und internen Kommunikation aufweist, welche Potenziale noch ungenutzt sind und welche Vorgehensweise zur Erreichung der formulierten Ziele am sinnvollsten ist.

5.1 Briefing

Das Briefing als „knappe, präzise Benennung von Aufgabe, Sachlage und Rahmenbedingungen“ dient dazu, die Intension des Auftraggebers kennen zu lernen – „seine Ziele, seine Sicht auf das Problem, seine Erwartungen.“³⁸

Um das zu erreichen, wird ein Briefingfragebogen erstellt, der gewährleisten soll, dass der Kunde Antworten auf alle Fragen gibt, die zu einer gewinnbringenden Empfehlung nötig sind. In diesem Fall lag das Hauptaugenmerk des Briefings und des Fragebogens (siehe Anhang 1) bei der bisherigen Kommunikation des VSSL, sowie seiner Struktur und Arbeitsweise.

Das Briefing wurde durchgeführt mit der Geschäftsführerin des VSSL sowie der Assistentin der Geschäftsleitung.

³⁷ Pepels 2001, 828

³⁸ Fisseneuert/Schmidt 2004, 33

5.2 IST-Zustand

Die Beschreibung des IST-Zustandes ist nötig, um für den Kunden und den Berater gleichermaßen eine Grundlage zu schaffen, auf der alle weiteren Schritte aufgebaut werden können. Er beschreibt also die Ausgangssituation, aufgrund der Aussagen des VSSL sowie der eigenen Recherche.

Um die einzelnen Bereiche von vornherein besser voneinander zu unterscheiden und so im weiteren Verlauf gezielte Maßnahmen ableiten zu können, wird der IST-Zustand im Folgenden nach den Kategorien des Corporate-Identity-Mix beschrieben.

Die CI besteht aus den Instrumenten Corporate Mission, Corporate Personality, Corporate Culture, Corporate Design, Corporate Behavior und Corporate Communications.³⁹

Corporate Mission:

Unter diesem Begriff versteht man das Leitbild des Unternehmens. Hier werden die grundlegenden Ziele, Wertvorstellungen und Kompetenzen des Unternehmens in knapper Form beschrieben.⁴⁰ Dieses Leitbild wird im besten Fall nicht nur von der Leitung des Unternehmens gefertigt, sondern gemeinsam mit den Mitarbeitern erstellt. Diese Vorgehensweise ist daher geeigneter, da das Leitbild „jeden einzelnen Mitarbeiter betrifft und jedem zur strikten Beachtung an die Hand gegeben wird.“⁴¹ Außerdem muss das Unternehmen bei der Erstellung des Leitbildes darauf achten, dass die gefundenen Formulierungen operationalisiert werden können, nicht zu trivial sind und das Leitbild nicht als reines Werbemittel missbraucht wird, sondern sowohl intern wie auch extern der Orientierung, Glaubwürdigkeit und Schaffenskraft des Unternehmens dient.⁴²

³⁹ vgl. Pepels 2001, 828

⁴⁰ ebenda

⁴¹ ebenda

⁴² ebenda

Corporate Mission des VSSL:

Der VSSL hat ein Gesamtleitbild sowie für alle Bereiche - Altenpflege, Begegnungsstätten, Betreutes Wohnen, Tagestreff für Wohnungslose, Kindereinrichtungen und Kinderheim, Mahlzeitendienst und Sozialstation - eigene Leitbilder.

Die folgende Tabelle zeigt eine Gegenüberstellung der positiven und negativen Aspekte in der bisherigen Arbeit des VSSL an seiner Corporate Mission.

PRO	CONTRA
Im Jahr 2007 wurden alle Leitbilder gemeinsam mit den Vertretern der einzelnen Einrichtungen aktualisiert.	Die Leitbilder sind für die Mitarbeiter nicht über das Intranet abrufbar.
Sie fassen auf einer Seite übersichtlich alle Kernpunkte zusammen.	Sie können ebenfalls nicht über das Internet abgerufen werden.
Sie können von den Mitarbeitern als Orientierung für ihre Arbeit genutzt werden.	Sie liegen nicht frei zugänglich in allen Einrichtungen aus.
Für Externe sind die Leitbilder eine ernsthafte Botschaft der Unternehmensleitsätze.	

Tabelle 1: Eigene Darstellung zu Pro und Contra der Corporate Mission des VSSL

Aus dieser Darstellung wird ersichtlich, dass der VSSL zwar aktuelle und brauchbare Leitbilder entwickelt hat, sie jedoch nicht ausreichend nutzt bzw. sie nicht so platziert, dass sie samt ihrer Botschaft an Mitarbeiter und Externe weitergegeben werden können. Somit veralten die Leitbilder ungesehen und die Erstellung neuer Leitbilder unter Einbeziehung der Mitarbeiter gestaltet sich schwieriger, da sie ohne Kenntnis der jetzigen Leitbilder nicht die gleiche Grundlagen haben, wie die Geschäftsleitung.

Corporate Personality:

Die Corporate Personality beschreibt die Persönlichkeit des Unternehmens, analog der Persönlichkeit des Menschen. Sie beschreibt also das Selbstbild des Unternehmens und steht damit dem sog. Corporate Image als dem Fremdbild bei den Zielgruppen gegenüber. Sie soll dazu dienen, ein klares Profil des Unternehmens herauszuarbeiten als Grundlage für den Kommunikationserfolg.⁴³

Corporate Personality des VSSL:

Der VSSL sieht sich als Teil des Gesamtverbandes und als Vertreter der Interessen der Volkssolidarität in der Stadt Leipzig. Da er in Konkurrenz zu anderen Stadt- und Kreisverbänden treten würde, würde er über die Grenzen der Stadt hinaus tätig sein, beschränkt sich sein gesamtes Wirken und Handeln auf diese Region. Hier hat es sich der VSSL vor allem zur Aufgabe gemacht, seine Angebote für Ältere weiterzuentwickeln und auszubauen, sowie der vordringlichen Knappheit an Kindertageseinrichtungen und Betreuungsmöglichkeiten in der Stadt entgegenzuwirken. Als erfahrener Träger sozialer Einrichtungen, sieht sich der VSSL als qualitativ hochwertiger und zuverlässiger Anbieter von Leistungen, sowie als guter Partner für die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Interessengruppen, wie beispielsweise Ämtern der Stadt Leipzig oder Sponsoren.

Corporate Culture:

Die als Corporate Culture bezeichnete Unternehmenspolitik bzw. Unternehmenskultur dient vor allem dazu, verlässliche Orientierungsmuster für die Mitarbeiter des Unternehmens zu schaffen. Hierbei werden gemeinsame Normvorstellungen und Denkmuster zu Grunde gelegt. „Dies dient (...) der Erklärung von Markterfolgsunterschieden zwischen Anbietern, die nicht allein durch objektive Tatbestände (Hard Factors) erklärt werden können, aber zweifelsfrei vorhanden sind.“⁴⁴

Corporate Culture des VSSL:

Als Wohlfahrtsverband ist es für den VSSL ein besonderes Anliegen, seine Mitarbeiter für die eigene Mission und die eigenen Werte zu gewinnen. Ohne diese Voraussetzung

⁴³ vgl. Pepels 2001, 828

⁴⁴ Pepels 2001, 829

würde der Verband massiv an Glaubwürdigkeit verlieren. Besonders der Geschäftsleitung ist es wichtig, nach dem eigenen Leitspruch „Miteinander - Füreinander“ zu handeln. Dies äußert sich in der Praxis vor allem darin, dass eine offene und direkte Art der Kommunikation gewählt wird, sowie darin, dass sich die Geschäftsleitung noch persönlich um viele Dinge kümmert und bei den Mitarbeitern und Partnern sehr präsent ist. Dies ist durchaus auch für einen Wohlfahrtsverband in der Größenordnung und mit konzernähnlichen Strukturen nicht üblich. Weiterhin wird auf Ehrlichkeit besonderer Wert gelegt und ein enges und gutes Verhältnis zum Betriebsrat gepflegt. Zudem wird besonders darauf geachtet, den Mitarbeitern die Möglichkeiten zu geben, sich weiter zu bilden und zu qualifizieren.

Durch seine jahrelange Markttätigkeit, hat der VSSL eine ausgeprägte Unternehmenskultur entwickelt, die sich durch die drei folgenden Merkmale auszeichnet:

1. Der VSSL trägt seit Beginn an den gleichen Namen.

Unter diesem ist er über die Jahre hinweg bekannt geworden und hat sich als Wohlfahrtsverband etablieren können.

Allerdings hat sich durch die langjährige Betreuung von ausschließlich älteren Menschen das „Alte – Leute – Image“ in den Köpfen der Bevölkerung verankert. Zwar liegt die Kernkompetenz laut dem Bundesverband auch heute noch in der Betreuung und Pflege älterer Menschen, doch hat sich speziell im VSSL mittlerweile die Kinderbetreuung in Kindertagesstätten oder auch durch Tagesmütter als ein weiteres festes Standbein etabliert. Dies ebenfalls zu kommunizieren und in das Fremdbild des Stadtverbandes zu integrieren, ist eine Hauptaufgabe der Unternehmenskommunikation in des nächsten Jahren.

2. Die gewachsene Historie des Verbands als unerschöpfliches Gut.

Der VSSL ist durch seine jahrelange Arbeit vor Ort eng mit der Geschichte der Stadt Leipzig verbunden und kann daher gut auf seine traditionellen Werte zurückgreifen. Die Historie der Volkssolidarität spiegelt zu jedem Zeitpunkt menschliche Wärme, Fürsorge und Pflege wieder. Ihre eigene Geschichte ist also für die Volkssolidarität ein nahezu un-

erschöpfliches Gut, mit welchem sie in der Öffentlichkeit auf sich aufmerksam machen kann. Sie ist das Gütesiegel für Qualität, die sich über Jahre bewährt und verbessert hat. All diese Erfahrungen sollten vom VSSL genutzt werden, um sich gegenüber anderen Anbietern in der Wohlfahrtspflege zu behaupten.

3. Die Gewinnung neuer Mitglieder.

Durch die Gewinnung neuer Mitglieder soll nicht nur eine Stärkung des Verbandes erfolgen. Der Fokus liegt hierbei vor allem darauf, jüngere Menschen für die Arbeit und die Mission des VSSL zu begeistern. So soll sicher gestellt werden, dass die Traditionen und Werte der Volkssolidarität auch von zukünftigen Generationen gelebt und umgesetzt werden.

Corporate Design:

Hiermit ist das spezielle visuelle Erscheinungsbild des Unternehmens gemeint. Es umfasst Symbole, Farben, Schriften, Bilder bis hin zu Architektur und Produkt-Design - „...die Gesamtheit der Erscheinungsmerkmale, mit denen sich ein Unternehmen in der Öffentlichkeit präsentiert“⁴⁵. Der Sinn, diese Attribute alle genauestens zu bestimmen, liegt vor allem in der Wiedererkennung, die den entsprechenden Zielgruppen durch visuelle Eindrücke erleichtert werden soll.

Corporate Design des VSSL:

Hier richtet sich der Stadtverband nach den Vorgaben des Bundesverbands, was Farbgebung, Logo und Schrift anbelangt. Insbesondere das ovale Logo mit den Farben grün-weiß-rot hat einen starken Wiedererkennungswert. Dieses Logo wird auch vom VSSL in allen Einrichtungen angebracht und im Schriftverkehr verwendet. In der Stadt Leipzig fallen besonders die Autos des Mahlzeitendienstes des VSSL auf, welche ebenfalls alle mit einem Logo und einem einheitlichen Schriftzug gekennzeichnet sind.

Jedoch ist es bisher nicht gelungen Drucksachen vollständig zu vereinheitlichen. Dies ist vor allem bei Flyern der Fall sowie bei Schriftstücken, die nicht aus der Geschäftsstelle selbst, sondern aus den einzelnen Einrichtungen kommen. Die Mitarbeiter vor Ort ach-

⁴⁵ Pepels 2001, 829

ten zum Teil zu wenig auf ein Corporate Design, wenn sie eigene Sachen rausgeben. Dies wirkt sich besonders negativ auf die Wiedererkennung sowie den Eindruck, den der VSSL nach außen hin vermittelt aus, da die unzusammenhängend scheinenden Publikationen unprofessionell, planlos und lieblos auf den Außenstehenden wirken.

Corporate Behavior:

Als Corporate Behavior wird das Verhalten des Unternehmens bzw. das Verhalten seiner Mitarbeiter bezeichnet. Dies gilt sowohl für den Umgang untereinander, wie auch für das Verhalten gegenüber den verschiedenen Ziel- und Interessengruppen.⁴⁶

Corporate Behavior des VSSL:

Neben dem Bereich des Corporate Designs hat der VSSL hier noch besonders viel Potenzial. Die Mitarbeiter des Unternehmens sollen professionell, freundlich und motiviert ihre Arbeit verrichten. Besonders durch ihre Eigenschaft als Insider sind sie zugleich die besten und größten Multiplikatoren für den Standverband. Um sich dies zu Nutze zu machen, muss der VSSL vermehrt die interne Kommunikation und ihre Mittel und Wege einsetzen, um die Mitarbeiter umfassend über sein gesamtes Leistungsspektrum zu informieren und aufzuzeigen, dass sie für eine Einrichtung arbeiten, die fair und ihrer Mission treu ist.

Corporate Communications:

Dieses Kriterium bewertet „... die Gesamtheit der Kommunikations- und Informationsmaßnahmen, mit denen (...) das Selbstverständnis des Unternehmens nach innen und nach außen transparent gemacht werden soll.“⁴⁷ Um dies zu erreichen, werden klassische wie nicht-klassische Werbemaßnahmen eingesetzt.⁴⁸

Zu den klassischen Werbemitteln gehören vor allem Anzeigen in diversen Printmedien, Spots im Kino, Hörfunk und Fernsehen sowie Plakatwerbung.⁴⁹

⁴⁶ Pepels 2001, 829

⁴⁷ Pepels 2001, 828

⁴⁸ vgl. Pepels 2001, 830

⁴⁹ ebenda

Nicht-klassische Werbemittel umfassen die Neuen Medien und Online-Dienste, Messen und Ausstellungen, Events, POS-Maßnahmen, Produktausgestaltung, Verkaufsförderung, Direktwerbung, Öffentlichkeitsarbeit sowie die persönliche Kommunikation.⁵⁰

Aus der Kombination der klassischen und nicht-klassischen Werbemittel lässt sich laut Pepels folgende Media-Mix-Matrix ableiten:

		Einsatz klassischer Medien		
		nein	ein Medium	mehrere Medien
Einsatz nicht-klassischer Medien	nein	Keine Kommunikationspolitik	Klassischer Mono-Media-Einsatz	Klassischer Mono-Media-Mix
	ein Medium	Nicht-klassischer Mono-Media-Einsatz	Dualer Media-Mix	Above the Line-Multi-Media-Mix
	mehrere Medien	Nicht-klassischer Mono-Media-Mix	Below the Line-Multi-Media-Mix	Multipler Multi-Media-Mix

Tabelle 2: Medienprogramm: vgl. Pepels 2001, 83 I

Corporate Communications des VSSL:

Der Einsatz von klassischer Werbung ist für den VSSL nahezu unmöglich, da er die dafür erforderlichen Mittel nicht aufbringen will und kann, ohne seine Glaubwürdigkeit und Gemeinnützigkeit in Frage stellen zu lassen. Auch in der Gruppe der Nicht-klassischen Werbemittel finden sich kostenintensive Instrumente, deren Einsatz für den VSSL genau abgewogen werden muss und die mit den eigenen Missionszielen absolut vereinbar sein müssen. Derzeit lässt sich das Repertoire an Werbemaßnahmen des VSSL in der Matrix nach Pepels in der Kategorie „Below the Line-Multi-Media-Mix“ am besten einordnen. Zu den aktuellen Werbemaßnahmen des Stadtverbandes gehören:

- Flyer für alle Einrichtungen und die dort angebotenen Leistungen - die Flyer sind allerdings nicht einheitlich und folgen nicht konsequent dem vorgegebenen CD;

⁵⁰ vgl. Pepels 2001, 830 - 831

- Autowerbung - hier werden vor allem die Fahrzeuge des Mahlzeitendienstes als Werbefläche genutzt;
- Anzeigenschaltung in lokalen Tageszeitungen;
- Platzierung von Pressemitteilungen in lokalen Tageszeitungen und anderen Medien, vor allem die Leipziger Internetzeitung „L-IZ“ berichtet regelmäßig über die Ereignisse des VSSL; auch der MDR und das Leipzig Fernsehen haben zu verschiedenen Themen bereits in den Einrichtungen des VSSL gedreht, jedoch meist ohne im Beitrag den Träger zu nennen oder das Logo einzublenden;
- diverse Publikationen zum Thema Gesundheit und Soziales;
- das vierteljährlich erscheinende Infoblatt für alle Mitarbeiter und Mitglieder, welches über die Ortsgruppen verteilt wird;
- Internetseite, die als Content-Management-System aufgebaut ist;
- Intranet, welches nur für die Mitarbeiter zugänglich ist;
- Presseverteiler, der nicht vollständig ist;
- Gutscheine für verschiedene Leistungen des VSSL;
- Events: die Tage der offenen Tür der verschiedenen Einrichtungen, das große jährlich stattfindende Kinder- und Familienfest, Dankes-Veranstaltungen für Mitarbeiter und Ehrenamtliche, ständige Veranstaltungen in den einzelnen Einrichtungen (z.B.: Musikshows, Tanz- und Sprachkurse), Organisation von Fachtagungen.

5.3 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse dient dazu, kurz und übersichtlich aufzuzeigen, wo die Stärken (S für engl. Strength) und Schwächen (W für engl. Weaknesses), die Chancen (O für engl. Opportunities) und Risiken (T für engl. Threats) in der künftigen Kommunikationsarbeit für den VSSL liegen. Die Form der Darstellung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in einer Tabelle ist die gängige Praxis in der Werbe- und Kommunikationswissenschaft. So wird kurz und übersichtlich verdeutlicht, welche Potenziale der Stadtverband hat, welche bereits ausgeschöpft werden und welche noch ungenutzt sind. Außerdem wird ersichtlich, worauf in der weiteren Anwendung von Maßnahmen geachtet werden muss.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheit und Bestehen seit knapp 65 Jahren in der Region • Seriöses und professionelles Auftreten bei der Arbeit am Menschen durch motiviertes und qualifiziertes Personal • Kontakt zu nahezu allen Generationen aufgrund des breiten Angebots • Gute Finanzlage und Bereitschaft zu Investitionen • Hohe Spendenbereitschaft der Mitarbeiter und Mitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> • Sporadischer und meist ungezielter Einsatz von Anzeigen und sonstigen Werbemaßnahmen • Vergleichsweise wenig Präsenz in den lokalen Medien für einen Verband dieser Größenordnung • Keine durchgängige CI und kein konsequentes CD - also kein einheitliches Auftreten und verminderte Wiedererkennung • Kein Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz • Interne Kommunikation ist unorganisiert und nicht zielgerichtet gelenkt • Anhaftendes Alte-Leute-Image • Unvollständiger Internetauftritt
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Erreichbarkeit der Zielgruppe durch mehr Präsenz in der Öffentlichkeit • Imageverbesserung - weg vom Alte-Leute-Image • Entwicklung und Einhaltung einer CI • Ausbau und Erweiterung des bestehenden Angebots durch Mitgliedergewinnung in den relevanten Zielgruppen • Die Historie nutzen als Alleinstellungsmerkmal gegenüber der direkten Konkurrenz in der Stadt Leipzig • Organisierte Öffentlichkeitsarbeit durch einen eigenen Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Mitglieder durch schlechte wirtschaftliche Lage - sowohl die Gewinnung neuer wie auch das Halten alter Mitglieder wird immer schwieriger • Trotz gezielter Anwendung von professionellen Kommunikationsmaßnahmen dürfen weder die Mission noch die Gemeinnützigkeit des Stadtverbandes in Frage gestellt werden • Kein Fokus auf den Zielgruppen, da immer alle angesprochen werden sollen

Tabelle 3: Eigene Darstellung: SWOT-Analyse des VSSL

Der VSSL bietet einen umfangreichen und qualitätsgerechten Service aus einer Hand. In den vielen unterschiedlichen Angeboten und der breiten Dienstleistungspalette findet sich das übergeordnete Leitmotiv „Miteinander - Füreinander“ sowie das eigene Leitmotiv des VSSL „Seit Generationen, für Generationen“ wieder.

Die größte Stärke des Verbandes liegt in seinem langen Bestehen am Markt und dem damit verbundenen Tätigsein auf ein und demselben Sektor. Daher ist die Volkssolidarität seit knapp 65 Jahren vielen Menschen als seriöses und zuverlässiges Unternehmen bekannt. Ebenso positiv ist die hohe Spendenbereitschaft der Mitarbeiter und Mitglieder. Sie sind nach eigenen Aussagen des VSSL stets bereit, den Verband finanziell zu unterstützen.

Jedoch ist die Zahl der neuen Mitglieder seit Jahren geringer als die der ausscheidenden Mitglieder.⁵¹ Demnach kommt der Gewinnung neuer Mitglieder in der Arbeit des VSSL besondere Bedeutung zu - auch weil eine Säule der Volkssolidarität die des Mitgliederverbandes ist. Unter diesem Aspekt treten die Schwächen des VSSL besonders hervor. Da Werbeaktivitäten und Anzeigen nur sporadisch eingesetzt und geschaltet werden und hier keine Regelmäßigkeit zu erkennen ist, ist die Präsenz in der Öffentlichkeit unzureichend. Auch der persönliche Kontakt bzw. die bewusste Auseinandersetzung mit den Zielgruppen sind nur geringfügig gegeben. Einzig in den Kindertagesstätten des VSSL wird seit einiger Zeit mit erhöhtem Nachdruck Mitgliederwerbung in Verbindung mit persönlichem Kontakt zu einer relevanten Zielgruppe betrieben, indem die Eltern der Kinder, die hier betreut werden, zu einer Mitgliedschaft gebeten werden.

Ebenfalls ist der Mitgliederwerbung sowie der Akzeptanz in der Öffentlichkeit abträglich, dass der Stadtverband keine Corporate Identity besitzt. Das Gesamtbild des Stadtverbandes, welches nach innen und außen getragen wird, ist daher nicht einheitlich. Das Profil des Unternehmens ist nicht klar erkennbar, obwohl das visuelle Erscheinungsbild (Corporate Design) eines Unternehmens sehr stark wahrgenommen wird.

Hier ist auch die professionelle und gezielte interne Kommunikation wichtig, denn wenn das gesamte Profil des Unternehmens intern nicht richtig kommuniziert wird, kann die Identität nicht klar von den Mitarbeitern nach innen und außen getragen werden. Das Problem besteht vor allem darin, dass nicht alle Mitarbeiter der Volkssolidari-

⁵¹ vgl. Geschäftsbericht des Stadtverbandes der Volkssolidarität Leipzig 2008, 2

tät das Corporate Design verwenden und dass sie sich nicht ausreichend mit ihrem Unternehmen auseinander setzen.

Die Internetseite des VSSL verschenkt noch zu viele Möglichkeiten. So passt sie sich zwar dem CI des Verbands an, ist aber in vielen Bereichen unvollständig und bietet damit nicht den Service, den ein Mitarbeiter oder ein Nutzer heutzutage erwarten kann.

Eine weitere Schwäche des Stadtverbandes ist, dass er sich nicht genug von seiner Konkurrenz abhebt. Die meisten Einrichtungen im sozialen Sektor haben, wie die Volkssolidarität, ein sehr breites Angebot und versuchen möglichst alle Bereiche auf dem sozialen Gebiet abzudecken und alle Zielgruppen anzusprechen.

Deshalb ist es eine Chance für den VSSL, ein Kommunikationskonzept zu entwickeln, das den Verband von der breiten Masse unterscheidet. Die Zielgruppe soll geradewegs ohne weiteres Nachdenken auf den VSSL und sein Angebot gelenkt werden. Daher sollte es dem Konsumenten so leicht wie möglich gemacht werden, eine persönliche Auswahl zu treffen.

Damit würde sich die Volkssolidarität auch von dem „Alte-Leute-Image“ weg bewegen und es positiv verändern. Weitere Chancen bietet auch hier die Entwicklung einer Corporate Identity. Mit dem einheitlichen Gesamtauftritt wird ein klares Profil über den Stadtverband in den Köpfen der Verbraucher verankert.

Die Volkssolidarität sollte sich mehr in der Öffentlichkeit präsentieren und sich mit ihren Zielgruppen bewusster auseinandersetzen. Um ihre Öffentlichkeitsarbeit ganzheitlich zu organisieren und zentral zusammenlaufen zu lassen, braucht der VSSL einen Mitarbeiter für dieses Aufgabengebiet. Es ist jedoch bisher nicht gelungen, jemand geeigneten zu finden.

Aufgrund der wirtschaftlichen Lage müssen die Einrichtungen des Stadtverbandes mit dem Risiko rechnen, dass sich die Mitgliederbeteiligung verringert und versuchen, dem gezielt entgegen zu wirken. Hierbei muss besonders darauf geachtet werden, dass keine Maßnahmen eingesetzt werden, die die Interessengruppen des VSSL an seiner Gemeinnützigkeit zweifeln lassen oder suggerieren könnten, dass die Mission hinter wirtschaftlichen Interessen zurück bleibt. Um überhaupt Zielgruppen herausarbeiten und diese dann ansprechen zu können, muss der VSSL von der Einstellung abrücken, dass all seine Angebote für alle da sind, denn so ist es nicht. Die Angebote des VSSL lassen sich unter dem Aspekt der Kommunikation durchaus gezielt bestimmten Zielgruppen zuordnen.

6 Strategie

„Wenn es ein Geheimnis des Erfolges gibt, so ist es das:
Den Standpunkt des anderen verstehen und die
Dinge mit seinen Augen sehen.“
(Henry Ford)

Die Strategie ist „... die Schlussfolgerung aus der Analyse, auf deren Grundlage sie einen künftigen Handlungsrahmen für das Marketing aufstellt.“⁵² In diesem Kapitel werden daher die Fragen nach den Zielgruppen bzw. Interessengruppen des VSSL beantwortet. Weiterhin wird verdeutlicht, welche Ziele der VSSL selbst verfolgt - welche Ausrichtung er also für die folgenden Jahre anstrebt sowie eine klare Positionierung abgeleitet. Diese Dinge zu verdeutlichen, befähigt den VSSL, sich in die Situation seiner Zielgruppen zu versetzen und sie mit geeigneten Kommunikationsmaßnahmen anzusprechen.

Abgesehen von den verschiedenen Einzelfragen, auf die bei der Erarbeitung einer Strategie Antworten gefunden werden, wird die Strategie selbst zum Schluss eindeutig, plausibel und kurz formuliert. Hierbei muss laut Fissenewert/Schmidt besonders darauf geachtet werden, dass die gesetzten Ziele mit den Zielgruppen erreichbar sind und die Strategie mit den erarbeiteten Zielgruppen umsetzbar ist.⁵³

6.1 Zielgruppen

Im Folgenden werden die Zielgruppen herausgearbeitet, die für den VSSL relevant sind und auf die er sich mit seinen Kommunikationsmaßnahmen konzentrieren sollte, um sich gezielte Dialoggruppen zu erschließen.

Mit den Angeboten des VSSL werden Personen angesprochen, die soziale Hilfe in Anspruch nehmen und jene Menschen, die soziale Hilfe für die ihnen nahe stehenden Personen organisieren. Damit treffen diese Personen eine lebenswichtige Entscheidung und denken und handeln rational und emotional.

⁵² Kuhlmann 2004, 353

⁵³ Fissenewert/Schmidt 2004, 100

Die Hauptzielgruppen des Stadtverbandes sind die Kinder, Eltern und die Senioren.

Zur Zielgruppe „Kinder“ zählen Minderjährige, die die Kindertagesstätten oder das Kinderheim in Anspruch nehmen oder von einer der Tagesmütter des VSSL betreut werden. Durch die Integration von schwer erziehbaren oder behinderten Kindern wird von vorn herein das faire und tolerante Miteinander geprägt. Jedoch müssen in Bezug auf die Kinder die Eltern angesprochen werden, da sie im Namen des Kindes entscheiden, ob es die Einrichtungen der Volkssolidarität besucht oder nicht.

Die Zielgruppe „Eltern“ ist demnach 18 bis 50 Jahre alt und hat ihren Wohnsitz in Leipzig oder Umgebung. Es werden beide Geschlechter angesprochen und sowohl verheiratete, ledige, wie auch allein erziehende Eltern. Das Einkommen ist niedrig bis hoch und die sozialen Verhältnisse sind schwach bis gut - hier gibt es keine besonderen Kriterien, da die Kindereinrichtungen des VSSL allen sozialen Schichten offen stehen.

Die psychologischen Merkmale dieser Zielgruppe sind situationsabhängig. Daher wird zwischen „zwei Eltern“ unterschieden: Zum einen die Eltern, deren Kinder in den Kinderheimen der Volkssolidarität betreut werden (= „Eltern 1“) und diejenigen, welche die Betreuung in einem der vielen Kindergärten in Anspruch nehmen („Eltern 2“).

„Eltern 1“ entscheiden sich bestenfalls aus persönlichen Gründen dafür, ihr Kind in ein Kinderheim der Volkssolidarität zu geben. Die emotionale Bindung zu ihrem eigenen Kind ist nur geringfügig ausgeprägt. Sie werden als sehr vernünftig eingestuft, da sie über alle Möglichkeiten, Folgen, Risiken usw. nachdenken und alles gegeneinander abwägen. Es liegt also keine Kurzschlussreaktion vor. Sie möchten ihrem Kind etwas Besseres bieten, als sie es selbst könnten und sind sich sicher, dass das Kinderheim eine bessere Zukunft für das Kind bietet. Oder aber die Kinder der Eltern, die Kraft der Behörden von ihren Familien getrennt werden. Bei dieser „Gruppe Eltern“ handelt es sich allerdings kaum um potenzielle Mitglieder der Volkssolidarität – auf sie wird deshalb nicht näher als Zielgruppe eingegangen.

„Eltern 2“ möchten ebenso das Beste für ihr Kind und geben es in eine Kindertagesstätte, da sie tagsüber wenig Zeit haben sich selbst um ihr Kind zu sorgen. Sie sind sehr harmoniebedürftig und wollen ihrem Kind – dem Mittelpunkt ihres Lebens – möglichst viele Wünsche erfüllen und ihm eine gute Zukunft bieten. Sie möchten, dass sich ihr Kind in seiner Persönlichkeit gut entwickelt und dass es in sozialen Kontakt mit anderen Kindern tritt. Es soll keine Berührungängste besitzen, nicht einsam aufwachsen

und sich nicht zum Alleingänger oder Außenseiter entwickeln. „Eltern 2“ erwarten von der Kindertagesstätte und den Mitarbeitern, dass ihr Kind dort genauso wohl behütet wird, wie zu Hause und dass es dort viele Dinge lernt, die zur Entwicklung nötig sind. Zu dieser Kategorie zählen auch die Eltern, die eine der Tagesmütter des VSSL für ihr Kind in Anspruch nehmen. Diese Zielgruppe ist sehr anspruchsvoll und versucht bei der Wahl der Betreuung für ihr Kind die bestmögliche Wahl zu treffen.

Eine weitere Zielgruppe sind die Senioren, welche eine oder mehrere der zahlreichen Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Sie sind durchschnittlich schätzungsweise 70 Jahre alt, ledig oder verheiratet, besitzen niedriges bis mittleres Einkommen und leben in sozial schwachen bis guten Verhältnissen. Sie benötigen Hilfe bei der Bewältigung ihrer alltäglichen Aufgaben, Betreuung rund um die Uhr oder Gesellschaft. Sie sind auf externe Hilfe angewiesen und bereit, Hilfe fremder Menschen anzunehmen. Zu dieser Zielgruppe gehören ebenfalls die aktiven Senioren, die sich freiwillig in den Begegnungsstätten des VSSL zusammenfinden, um Gesellschaft und Abwechslung zu haben.

Die vierte Zielgruppe sind die Kinder bzw. Angehörigen der Senioren, welche die Entscheidung treffen, wo sie ihren Lebensabend verbringen werden. Sie sind mindestens 18 Jahre alt, besitzen ein niedriges bis mittleres Einkommen und leben in schwachen bzw. guten sozialen Verhältnissen. In vielen Fällen können sie ihre Eltern aus persönlichen Gründen nicht versorgen, da die materiellen oder finanziellen Bedingungen nicht gegeben sind oder die psychische und physische Kraft dafür fehlt.

Neben diesen Hauptzielgruppen des VSSL existieren weitere Zielgruppen, die für die Arbeit des Stadtverbandes relevant sind. Dazu zählen die Ehrenamtlichen, die jeglicher Alters- und Einkommenskategorie sowie beiden Geschlechtern angehören können, Institutionen und Behörden, Partner und der übergeordnete Landes- und Bundesverband.

Die folgende Abbildung soll noch einmal verdeutlichen, in welcher engen Beziehung die Hauptzielgruppen des VSSL zueinander stehen und wie unmittelbar sie daher durch gezielte Kommunikation erreicht werden können.

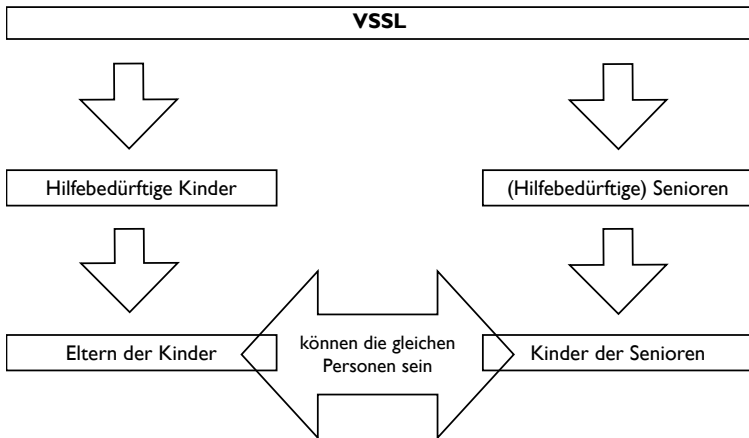


Abbildung 4: Eigene Darstellung: Hauptzielgruppen des VSSL

6.2 Ziele

Die folgenden Ziele sind abgeleitet aus der gesamten bisherigen Analyse und stellen dar, was der VSSL in der Zukunft durch den Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen erreichen will. Dabei werden kurz- und langfristige Ziele gleichermaßen berücksichtigt. Weiterhin wird nach der Vorgabe von Fissenewert/Schmidt darauf geachtet, dass die Ziele mit den Zielgruppen vereinbar und realisierbar sind.

Um diese Ziele zu strukturieren, werden sie in externe und interne Ziele aufgeteilt und anschließend durch die Zielpriorisierung in einen zeitlichen Rahmen geordnet.

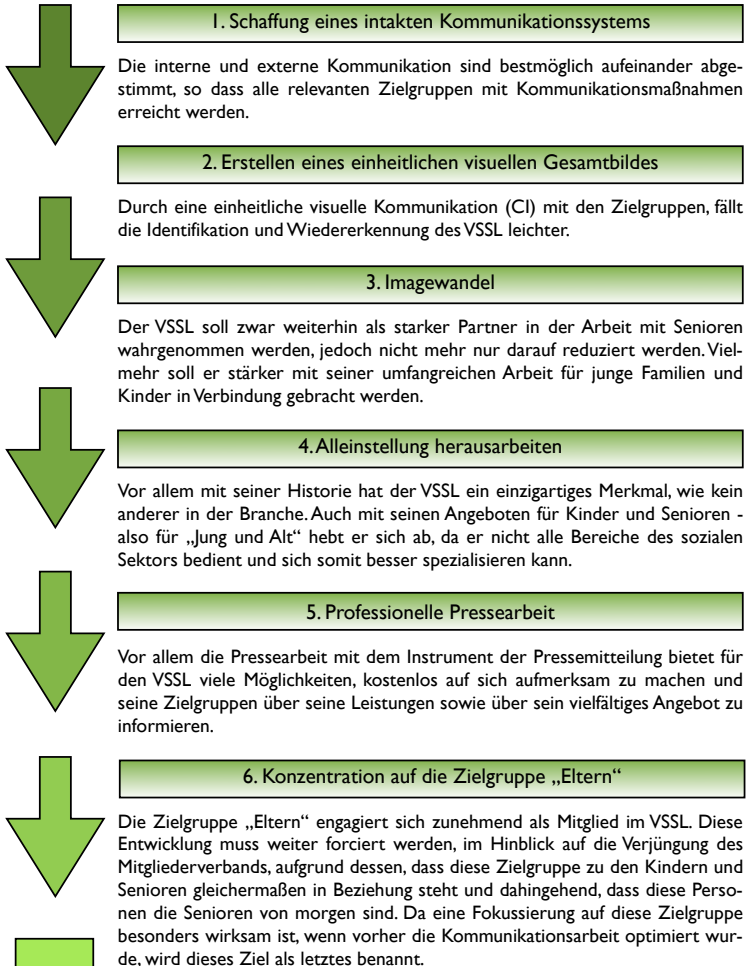
Externe Ziele:

- Die relevanten Zielgruppen, insbesondere die Hauptzielgruppen, sehen den VSSL als richtigen Ansprechpartner für ihre Bedürfnisse.
- Die Zielgruppe „Eltern“ steht in der Kommunikation im Fokus, da sie einerseits die Verbindung darstellen zu den Kindern in den Einrichtungen und den zu betreuenden Senioren. Andererseits sind sie gute potenzielle Mitglieder.
- Die CI wird von allen Mitgliedern, vor allem aber von allen Mitarbeitern im Unternehmen gleichermaßen vertreten und eingehalten und somit wirksam nach innen und außen kommuniziert.
- Der Internetauftritt, der für ein Unternehmen in der heutigen Zeit essentiell ist, wird weiter professionalisiert und auf die Bedürfnisse des Nutzers abgestimmt.
- Veranstaltungen und andere Höhepunkte in der Arbeit des VSSL werden durch die lokalen Medien kommuniziert.
- Es wird ein Alleinstellungsmerkmal gefunden, um sich von den anderen Anbietern zu differenzieren.

Interne Ziele:

- Das Gesamtleitbild ist jedem Mitarbeiter bekannt sowie über das Internet bzw. Intranet zugänglich.
- Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen und wirken so als wertvollste Multiplikatoren nach innen und außen.
- Das Intranet wird ansprechender und übersichtlicher gestaltet, damit die Mitarbeiter sich gern und intensiv mit dessen Inhalt auseinander setzen können und schnell finden, wonach sie suchen.
- Die PR-Arbeit genügt professionellen Maßstäben, es werden regelmäßig Pressemitteilungen verschickt und der Presseverteiler ausgebaut und gepflegt.

6.3 Zielpriorisierung



6.4 Positionierung

Die Positionierung legt in kurzer und knapper Form dar, welche Botschaften an die Zielgruppen weitergegeben werden sollen, was die Zielgruppen denken sollen.⁵⁴ „Im Kommunikationskonzept sind dies die zu vermittelnden Kommunikationsinhalte.“⁵⁵ Hier muss darauf geachtet werden, dass die getroffenen Aussagen auch bei unterschiedlichen Zielgruppen gleichermaßen zutreffen und nicht in Widerspruch zueinander stehen.⁵⁶

Positionierung:

Die Volkssolidarität Stadtverband Leipzig e.V. ist ein Mitgliederverband, sozialer Dienstleister und Interessenvertreter.

In den Bereichen Kinderbetreuung, Kranken- und Altenpflege und Obdachlosenfürsorge werden hilfebedürftige Menschen fachgerecht betreut und Freiwilligen wird die Möglichkeit gegeben, sich aktiv in das Vereinsleben zu integrieren.

Um sich von anderen Dienstleistungsunternehmen dieser Branche zu differenzieren, konzentriert sich die Volkssolidarität auf das Konzept „Jung und Alt“, also die Zielgruppen Kinder - Eltern und Senioren. Weiterhin ist die Geschichte der Volkssolidarität einzigartig und wird daher ebenfalls als Alleinstellungsmerkmal verwendet.

Durch diese Art der Kommunikation ist das Einsatzgebiet klar innerhalb des breiten Angebotes in dem sozialen Sektor abgegrenzt.

Somit wird die Botschaft, dass sich die Volkssolidarität besonders bei Kinder – und Altenhilfe engagiert, in den Köpfen der Verbraucher verankert und kann abgerufen werden, sobald „das Kind unterwegs ist“ oder „Oma und Opa professionelle Hilfe benötigen“.

⁵⁴ Fisseneuert/Schmidt 2004, 89

⁵⁵ ebenda

⁵⁶ ebenda

Aus diesen Ergebnissen wird nun zum Schluss die Strategie abgeleitet, um die Brücke zu den konkreten Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zu schlagen.

Ausformulierte Strategie:

Das Image des Stadtverbandes Volkssolidarität Leipzig e.V. wird langfristig verändert werden. Es werden durch unterschiedliche Aktionen auch die anderen Leistungsbereiche aufgezeigt, die bisher von den Teilöffentlichkeiten bzw. Zielgruppen nicht genügend wahrgenommen wurden. Weiterhin wird eine Corporate Identity entwickelt, damit sich der Stadtverband klar seinen Interessengruppen präsentieren kann. Die Volkssolidarität Leipzig macht mit dieser aktiven Strategie einen Schritt auf die Interessengruppen zu und lässt sich nicht weiter in ein Muster drängen. Sie legt ihr Image selbst fest.

7 Umsetzung

In diesem Kapitel werden die wesentlichen Maßnahmen beschrieben, die der VSSL ergreifen kann, um die formulierten Ziele zu erreichen. Alle im folgenden vorgeschlagenen Mittel sind Handlungsempfehlungen für den Stadtverband und es ist ihm völlig frei gestellt, seine Arbeit danach auszurichten. Alle Maßnahmen wurden jedoch gemeinsam mit der Geschäftsleitung oder den betreffenden Mitarbeitern hinsichtlich Machbarkeit und Anwendbarkeit überprüft und könnten so umgehend zum Einsatz kommen.

7.1 Internet

Für ein Unternehmen wie den VSSL von dieser Größenordnung und dem Angebotspektrum ist ein professioneller Internetauftritt in der heutigen Zeit einerseits eine Selbstverständlichkeit und andererseits ein sehr gutes Aushängeschild. Er bietet eine Plattform, die vor allem die fokussierte Zielgruppe der Eltern täglich nutzt und auf die sie auch als erstes zugreift, um sich zu informieren und sich einen Eindruck über das Unternehmen zu verschaffen.

Zielgruppen:

- Interessenten des VSSL - egal, ob sie sich nur einen Eindruck verschaffen wollen oder ob sie gezielte Informationen suchen;
- Mitglieder;
- Mitarbeiter;
- Presse

Im Einzelnen:

- **verschiedene Zielgruppen:** Vor allem unter dem Aspekt der verschiedenen Zielgruppen und deren spezifischen Bedürfnisse sollte auf Übersichtlichkeit geachtet werden und darauf, dass jeder schnell findet, wonach er sucht. Dies ist bei dem Spektrum an Leistungen, die der VSSL anbietet nicht leicht zu realisieren und am einfachsten zu erreichen, indem alle Mitarbeiter in die inhaltliche Ersterstellung mit einbezogen werden, da diese ihre Klientel am besten kennen.

- **Kommunikation:** Alle Kommunikationsziele sollten für die Zielgruppen nachvollziehbar sein und die Internetseite sollte besonders für die Mitglieder und Mitarbeiter die Identifikation mit dem VSSL erleichtern und ausbauen.
- **Newsletter:** Um Interessenten umfassend informieren zu können und selbst zu erforschen, wer die Internetseite wie nutzt, ist die Einrichtung eines Newsletters zu empfehlen. So werden Abonnenten regelmäßig über die Geschehnisse des VSSL informiert. Um besonders zielgruppengerecht zu sein, kann auch über das Einrichten mehrerer Newsletter zu bestimmten Themengebieten nachgedacht werden.
- **Presse:** Der eigene Internetauftritt kann die Pressearbeit enorm erleichtern. Hierfür ist es am geeignetsten, einen eigenen Link für Presse einzurichten, hinter dem in digitaler Form alle relevanten Informationen über den VSSL hinterlegt sind sowie ein Presseclipping und ein Ansprechpartner für weitere Informationen.
- **Barrierefreiheit:** Da zunehmend auch Senioren auf das Internet zugreifen - der VSSL bietet mittlerweile selbst Internetkurse in seinen Begegnungsstätten an - sollte die Internetseite barrierefrei aufgebaut sein. An dieses Kriterium sind ganz bestimmte Bedingungen geknüpft, wie zum Beispiel die Möglichkeit zur manuellen Vergrößerung der Bildschirmhalte oder eine möglichst kontrastreiche Darstellung.⁵⁷ Die Vorteile für den VSSL sind zum einen ein Wettbewerbsvorsprung durch eine qualitativ hochwertige Seite, die steigende Zahl der Internetnutzer über 60 Jahren kann die Seite ohne Probleme nutzen, barrierefreie Websites haben geringere Ladezeiten und sind zugänglich für Menschen mit kleineren und größeren körperlichen Einschränkungen.

7.2 Intranet

Es existiert zwar bereits ein Intranet für die Mitarbeiter des VSSL, jedoch ist dies sehr auf seine informative Funktion beschränkt und nicht darüber hinaus als Mittel der internen Kommunikation zu gebrauchen. Bisher werden hier lediglich in tabellarischer Form Dokumente und Richtlinien hinterlegt, die für die Mitarbeiter der einzelnen Bereiche für ihre Arbeit wichtig sind.

Zielgruppe: Mitarbeiter des VSSL

⁵⁷ http://www.barrierefrei-infos.de/site/DE/int/02/02_container.php

Im Einzelnen:

- **Information:** Über die bisherigen Informationen hinaus sollten den Mitarbeitern über das Intranet auch Informationen wie Termine, Events, personelle Veränderungen oder Einladungen zur Verfügung stehen. Dadurch wird gewährleistet, dass die Mitarbeiter immer gut Bescheid wissen darüber, was in den anderen Einrichtungen passiert und was im Verband gerade aktuell ist. So kann sich der einzelne Mitarbeiter gut mit seinem Unternehmen identifizieren und die Informationen nach außen kommunizieren. Außerdem können sich die Mitarbeiter darüber unterhalten und setzen sich so mit dem VSSL auseinander.
- **Kommunikation:** Da das Intranet Bestandteil der Kommunikation ist, sollte auch hier auf die konsequente Umsetzung des CD geachtet werden. Weiterhin sollte das Intranet auch aus dem Grund optisch ansprechend gestaltet sein, damit die Mitarbeiter gern reinschauen und es nicht als Pflichtübung empfinden, sich auf diese Weise über den VSSL zu informieren.
- **Mehrwert:** Ein spezieller Mehrwert des Intranets für den Mitarbeiter regt zu regelmäßigen Besuchen der Plattform an. Um einen solchen Mehrwert zu schaffen, müssen im Intranet besondere Inhalte angeboten werden, die tatsächlich nur für die Mitarbeiter des Unternehmens bestimmt sind. Hierzu zählen zum Beispiel interne Stellenausschreibungen, der Zugang neuer Mitarbeiter - auch mit Foto, besondere Angebote, Aktionen oder Vergünstigungen für die Mitarbeiter. Auch bietet sich in diesem Rahmen ein Forum an, in dem sich die Mitarbeiter über Probleme oder bestimmte Ereignisse austauschen können. Dies dient zum einen wiederum der Identifikation, da der Mitarbeiter sich direkt äußern kann und somit aktiv mitbestimmt. Zum anderen ist es für die Geschäftsleitung und den Betriebsrat eine gute Feedbackmöglichkeit, da gut und schnell zu erkennen ist, wo eventuell Probleme liegen oder was verbessert werden kann. Um das umzusetzen, sollte es einen neutralen Moderator geben und die Einträge sollten anonym erfolgen können.
- **Zugang:** All die eben angeführten Punkte setzen voraus, dass alle Mitarbeiter auch tatsächlich Zugang zum Intranet haben und dieses nutzen können.

7.3 Presseverteiler

Um erfolgreich und zielgerichtet Pressearbeit leisten zu können, bedarf es eines umfangreichen und vor allem vollständigen Presseverteilers.

Zielgruppe: Mitarbeiter Öffentlichkeitsarbeit

Im Einzelnen:

- **Vollständigkeit:** Der Presseverteiler beinhaltet alle relevanten Medien, an die sich die Ausgabe von Pressemitteilungen für den VSSL lohnt. Dazu zählen Printmedien in der Stadt Leipzig, sowie Internetanbieter (hier arbeitet der VSSL seit einiger Zeit erfolgreich mit der Leipziger Internetzeitung „L-IZ“ zusammen), lokale Radio- und Fernsehsender.
- **Form:** Ein Presseverteiler wird üblicherweise in Form einer Tabelle angelegt, kann aber auch in einer Datenbank, wie Filemaker, geführt werden - hier zeigt sich meist erst im Laufe der Anwendung, welche Form der Datenverwaltung den individuellen Bedürfnissen besser gerecht wird. Für eine erste Übersicht und Arbeitsphase ist dem VSSL die tabellarische Form zu empfehlen, da hierfür weniger Aufwand und Einarbeitung notwendig ist.
- **Inhalt:** Die Angaben, die unbedingt enthalten sein müssen, um erfolgsorientiert mit einem Presseverteiler arbeiten zu können sind:
 1. Medium
 2. Erscheinungsweise (z.B. täglich, wöchentlich, vierteljährlich)
 3. Erscheinungstag
 4. Redaktionsschluss
 5. Anzeigenschluss
 6. Druckunterlagenschluss (dieser liegt oft hinter dem Redaktionsschluss - so kann man seinen Text evtl. noch einen Tag länger redigieren, bevor man ihn an die Redaktion gibt)
 7. Themen (dies ist besonders wichtig bei der Ansprache verschiedener Zielgruppen, z.B. Kinder, Gesundheit, Generation 60Plus)

8. Beschreibung (hier können Notizen eingefügt werden, wie zum Beispiel das Erscheinen regional unterschiedlicher Ausgaben, Auflagenzahl etc.)
 9. Ansprechpartner (ganz wichtig - hier am besten noch mal nachfragen, an wen man seine Mitteilungen schicken muss, damit man unnötigen Stress in der Redaktion vermeidet und immer mit dem gleichen Ansprechpartner zusammenarbeitet. Auch kann man diese dann evtl. zu verschiedenen Veranstaltungen gezielt einladen.)
 10. Veröffentlichung (dieses Feld ist optional - hier kann man eintragen, was man schon veröffentlicht hat, oder noch hinschicken will)
- **Pflege:** Die Erstellung eines vollständigen Presseverteilers verursacht erheblichen Aufwand, im Umkehrschluss allerdings erleichtert er die Arbeit enorm und lässt sie vor allem zielgerichtet verlaufen. Um den Presseverteiler immer auf dem aktuellen Stand zu halten, nicht zu versäumen, wenn Ansprechpartner oder auch Erscheinungsweise wechseln oder wenn beispielsweise eine Sonderausgabe geplant ist, muss er konsequent gepflegt und aktualisiert werden.

7.4 Corporate Design

Um die Corporate Identity des VSSL aufzubauen und zu vereinheitlichen, muss mit der Stärkung des Corporate Designs begonnen werden. Das Corporate Design wird von den Teilöffentlichkeiten sehr stark wahrgenommen, da bildliche Elemente eine hohe Aufmerksamkeit erzielen und oftmals im Gedächtnis haften bleiben. Arbeitet ein Unternehmen jedoch mit vielen verschiedenen grafischen Elementen, trägt es keinen einheitlichen Stil nach außen und verwirrt somit die Zielgruppen. Das Bild des Stadtverbandes wird daher gebrochen und bleibt nicht im Kopf des Verbrauchers hängen.

Das Logo der Volkssolidarität, welches auch vom Stadtverband genutzt wird, hat durch seine ovale Form und die einprägsame Farbgebung den größten Wiedererkennungswert für den VSSL.

Zielgruppen:

- Interessenten und Partner des VSSL
- Mitarbeiter, Mitglieder und Pressevertreter

Im Einzelnen:

- **Flyer:** Die Flyer aller Einrichtungen werden vereinheitlicht und in einem übergeordneten CD zusammengeführt. Dabei geht es ausschließlich um die gestalterischen Aspekte, die visuellen Elemente - inhaltlich können die einzelnen Einrichtungen selbst bestimmen. So werden zunächst alle Flyer auf ein Format gebracht. Unterschiedliche Formate sind schwerer zu handhaben und stiften nur Verwirrung, was die Bedeutung der jeweiligen Einrichtungen angeht (Ist diese Begegnungsstätte größer oder schöner, nur weil sie einen größeren Flyer hat?). Dies gilt auch für die Farbgebung, die vereinheitlicht werden sollte - entweder alle 4-farbig oder alle schwarz-weiß. Die Titelseite sollte das Logo als stärksten Wiedererkennungsträger zeigen. Ein Beispiel für eine mögliche Umsetzung:

Außenseite:

<p>Die Einrichtungen der Sozialstation</p> <p>Haupteinrichtung Sozialstation Leiterin: Frau Mäuslein Schenkendorfstraße 17 a 04275 Leipzig Tel.: 0341 / 39 15 514</p> <p>Weitere Einrichtung der Sozialstation Leiterin Str Plz Ort Tel.</p> <p>Weitere Einrichtung der Sozialstation Leiterin Str Plz Ort Tel.</p> <p>Weitere Einrichtung der Sozialstation Leiterin Str Plz Ort Tel.</p> <p>Die Einrichtungen haben jeweils Montag bis Freitag 9 - 16 Uhr für Sie geöffnet.</p> 	<p>Hier finden Sie unseren Hauptsitz:</p> <p>Volkssolidarität Stadtverband Leipzig e.V.</p> <p>Lützowstraße 11 04155 Leipzig</p> <p>Tel.: 0341 / 59 968 - 0 Fax: 0341 / 59 968 - 10</p> <p>Email: vsv.leipzig@t-online.de www.volkssolidaritaet-leipzig.de</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin: 10px auto; width: 150px;"></div> <p style="text-align: center;">(Ausschnitt Stadtplan)</p> <p>Sie erreichen uns mit öffentlichen Verkehrsmitteln:</p> <p>Straßenbahn: Linien xy usw.</p> <p>Bus: Linien xy usw.</p> <p>S-Bahn: bis Haltestelle xy</p> 	
---	---	--

Abbildung 5: Eigener Entwurf: Flyer VSSL Außenseite

Innenseite:



Abbildung 6: Eigener Entwurf: Flyer VSSL Innenseite

- **Weitere Drucksachen:** Auch für Broschüren, Infomaterialien sowie für Geschäftsbriefe und Grußkarten sollte ein einheitliches CD gefunden werden. Es gibt zwar die Vorgabe für Geschäftspapier, jedoch wird diese nicht konsequent von jeder Einrichtung verfolgt.
- **Elektronische Papiere:** Bei E-Mails und Anhängen gilt das gleiche Prinzip: Einheitlich und mit einem Logo versehen.

7.4 Bekanntheit

Zwar ist die Volkssolidarität im Raum Leipzig vielen ein Begriff, doch vor allem unter dem Aspekt des angestrebten Imageausbaus sollte sich der VSSL Quellen erschließen, über die er seinen Bekanntheitsgrad erweitern und vor allem sein Leistungsspektrum bekannt machen kann.

Zielgruppen: Alle potenziellen Mitglieder und Interessenten

Im Einzelnen:

- **Mögliche Partner:** Die Wahl der Partner erfolgt nach zwei Kriterien. Erstens sollten sie in der Region ansässig sein und zweitens in Bezug zu einer der Dienstleistungen des VSSL stehen, um zielgruppengerecht werben zu können. Als mögliche Partner kommen demnach in Frage: Apotheken, Ärzte, Geschäfte (z.B. Sanitätshäuser, Hörgerätezentren, Kinderbekleidung oder -spielzeuge), Reisebüros (die Kaffeefahrten oder Ähnliches organisieren), Belantis Freizeitpark und der Leipziger Zoo als Anlaufpunkt für Familien.
- **Organisation:** Den Partnern kann, um unnötige Kosten zu vermeiden, eine Gegenleistung in Form einer Anzeige im eigenen Infoblatt oder eines Standes beim nächsten Event angeboten werden. Die Flyer sollten an gut sichtbaren Stellen ausliegen, beispielsweise an Rezeptionen oder in Wartezimmern - hierbei ist es wichtig, dass die Kunden wissen, dass sie die Flyer oder Prospekte mitnehmen dürfen. Weiterhin sollte darauf geachtet werden, dass besonders bei den Partnern, die junge Familien und Kinder zu ihren Kunden zählen, die Infomaterialien entsprechend gestaltet werden. Auch bei den Senioren sollte auf gute Leserlichkeit und Übersichtlichkeit geachtet werden.

8 Schluss

Die vorliegende Bachelorarbeit zum Thema „Marketing und Öffentlichkeitsarbeit im Non-Profit-Bereich am Beispiel des Stadtverbandes Volkssolidarität Leipzig e.V.“ hat aufgezeigt, wie wichtig Marketing und Öffentlichkeitsarbeit für den Non-Profit-Sektor sind. Über diese Instrumente haben auch solche Unternehmen, deren oberstes Ziel nicht der Gewinnmaximierung dient, die Möglichkeit, sich erfolgreich gegen Wettbewerber zu behaupten und in einem sich fortwährend verändernden Markt und in Zeiten der Globalisierung bestehen zu können.

Der Fokus der Arbeit lag auf dem Marketing und der Öffentlichkeitsarbeit des Stadtverbandes der Volkssolidarität Leipzig e.V. als ein Vertreter von Non-Profit-Organisationen im Bereich der Wohlfahrt.

Hier wurde zu Beginn die Hypothese aufgestellt, dass der Stadtverband noch ungenutzte Potenziale im Bereich der Kommunikationspolitik hat, deren Ausschöpfung ihm bei seiner Arbeit und bei der Erfüllung seiner Mission optimal unterstützen würde. Dies hat sich im Verlauf der Arbeit als korrekt erwiesen.

Um diese Aussage zu unterstützen, wurden nach eingehender Analyse und der darauf folgenden Entwicklung einer Strategie konkrete Maßnahmen abgeleitet, deren Umsetzung das Image, die Arbeit und das Fremdbild des Verbandes nachhaltig stärken werden. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um einen objektiven Blickwinkel auf den VSSL beibehalten zu können und sich einen umfassenden Eindruck zu verschaffen.

Die Erstellung eines professionellen Kommunikationskonzeptes, welche z.B. einer PR-Agentur in Auftrag gegeben werden kann, erfolgt nach den selben Maßstäben, wie sie in der vorliegenden Arbeit angewendet wurden.

Die Aussage, dass der VSSL ein einheitliches und professionell organisiertes Kommunikationskonzept sowie Marketing benötigt, ist allerdings zu weitreichend, um diesem Ziel im Rahmen der vorliegenden Arbeit gänzlich gerecht werden zu können. Vielmehr wurden Ansatzpunkte aufgezeigt, die die Grundlage zu dessen Erreichung schaffen.

Weiterhin wurde bei der Ableitung der Maßnahmen darauf geachtet, dass sie in Aufwand und Budget in Relation zu der Arbeit des Verbandes stehen und das eigentliche Wirken nicht behindern oder zu einer zu starken Belastung in den Arbeitsabläufen des VSSL werden.

So ist besonders der Punkt der internen Kommunikation noch ausbaufähig. In der Praxis müssten durchaus weitere Elemente der PR, wie Direktmarketing oder Verkaufsförderung, Messen oder Events noch eingehenderer Bearbeitung unterzogen werden. Dies hätte jedoch nicht nur den Rahmen bei Weitem überschritten, sondern auch die Vertreter des Stadtverbandes als Adressaten für die vorliegende Bachelorarbeit überfordert und unnötig unter Druck gesetzt.

Im Laufe der Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen sowie weiterführender Aktivitäten sollte jedoch vor allem darauf geachtet werden, die Wirksamkeit und den Nutzen regelmäßig zu evaluieren und die Ergebnisse beim weiteren Vorgehen einzubeziehen. Auch ist eine erneute Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes mit samt einer Analyse nach einem Zeitraum von ca. fünf bis sieben Jahren empfehlenswert.

Erst dann lässt sich erkennen, welche Früchte die ergriffenen Maßnahmen getragen haben, wie sich der Markt und der Verein selbst in dieser Zeit verändert haben und ob Zielgruppen, Ziele, Werte und Mission immer noch die selben sind.

Literaturverzeichnis

Bücher:

Bruhn, Manfred/Diller, Hermann (Hrsg.)/Köhler, Richard (Hrsg.): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen - Konzepte - Instrumente, Stuttgart 2005

Fissenewert, Renée/Schmidt, Stephanie: Konzeptionspraxis. Kommunikation, 2. Auflage, Frankfurt am Main 2004

Frantz, Christiane/Freise, Matthias/Robert, Rüdiger (Hrsg.): Dritter Sektor und Globalisierung. Bundesrepublik Deutschland - Politisches System und Globalisierung. Eine Einführung, 4. Auflage, Münster, New York, München et al. 2007

Herbst, Dieter: Public Relations, Berlin 1997

Kuhlmann, Christian: Grundlagen des Marketing, München 2004

Maelicke, Bernd: Innovation und Management in der Sozialwirtschaft, München 2005

Pepels, Werner: Kommunikationsmanagement. Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation. 4. Auflage, Stuttgart 2001

Schnettler, Josef/Wendt, Gero: Konzeption und Mediaplanung für Werbe- und Kommunikationsberufe. Lehr- und Arbeitsbuch für die Aus- und Weiterbildung. Erfolgreich im Beruf, Berlin 2003

Hochschulschriften:

Koch, Katharina: Der Weg zur Balanced Scorecard - Ein Leitfaden zur Erstellung einer Balanced Scorecard für den Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig e.V. Diplomarbeit, Leipzig 2008

Sonstige Schriften:

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Bundesamt: Bevölkerung. Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel in Deutschland, Wiesbaden 2008

Von Lojewski, Ute: Strategische Controlling-Instrumente in Non-Profit-Organisationen. In: Lange, Wilfried/ Hunger, Uwe (Hrsg.): Wohlfahrtsverbände im Wandel. Qualitätsmanagement und Professionalisierung, Münster 2003, 51- 69

Siegmund, Karin/Hohn, Bettina: Berufsfeldanalysen und Kompetenzentwicklung im Nonprofit-Management. Ausgewählte Ergebnisse eines Forschungsprojektes an der FHVR. Heft 90. Beiträge aus dem Fachbereich I der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin, Berlin 2007

Stadt Leipzig/Dezernat Jugend, Soziales, Gesundheit und Schule: Sozialreport 2008, Leipzig 2008

Stadt Leipzig/Sozialamt: Guter Rat für Ältere, 5. Auflage, Leipzig 2007

Internetquellen:

Bundesverband der Volkssolidarität: Geschichte und Zukunft der Volkssolidarität, 2005, http://www.volkssolidaritaet.de/cms/Navigation/Roter_Bereich-p-9205/Wir_über_uns-p-3452/Geschichte_und_Zukunft.html, 19.11.2009

Bundesverband der Volkssolidarität: Satzung und Beiträge der Volkssolidarität Bundesverband e.V., http://www.volkssolidaritaet.de/cms/Navigation/Roter_Bereich-p-9205/Wir_über_uns-p-3452/Satzung.html, 19.11.2009

interactive tools GmbH:

http://www.barrierefrei-infos.de/site/DE/int/02/02_container.php, 10.12.2009

Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig:

<http://www.volkssolidaritaet-leipzig.de/index.php>, 26.10.2009

Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig: Über uns. Geschichte

<http://www.volkssolidaritaet-leipzig.de/seite.php?id=2>, 19.11.2009

Statistische Bundesamt Deutschland:

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Bevoelkerung/Bevoelkerung.psml>, 12.11.2009

Unternehmensinterne Dokumente:

Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig: Bericht des Stadtvorstandes zum 11. Verbandstag des Stadtverbandes der Volkssolidarität Leipzig e.V. am 27. Juni 2009, Leipzig 2009

Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig: Organigramm, Leipzig 2007

Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig: Satzung der Volkssolidarität, Stadtverband Leipzig e.V. Beschluss des 11. Verbandstages der Volkssolidarität, Stadtverband Leipzig e.V. am 27. Juni 2009 in Leipzig, Leipzig 2009

Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig: Leitbild der Volkssolidarität. Beschluss der Bundesdelegiertenversammlung am 12. Juni 1999 in Berlin, Berlin 1999

Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig: Leitbild. Stadtverband Volkssolidarität Leipzig e.V., Leipzig 2005

Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig: Leitbild. Sozialstation, Leipzig 2005

Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig: Leitbild. Mahlzeitendienst, Leipzig 2005

Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig: Leitbild. Altenpflegeheim, Leipzig 2005

Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig: Leitbild. Betreutes Wohnen, Leipzig 2005

Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig: Leitbild. Begegnungsstätten, Leipzig 2005

Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig: Leitbild. Kindertageseinrichtungen und Kinderheim, Leipzig 2005

Stadtverband der Volkssolidarität Leipzig: Leitbild. Tagesstätte für Wohnungslose, Leipzig 2005

Anhang

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Briefingfragebogen	60
Anhang 2: Organigramm	62

Anhang

Anhang I: Briefingfragebogen

Unternehmen:

1. Wie ist das Unternehmen aufgebaut? Inwieweit wird in Hierarchien gearbeitet?
2. Welche Entscheidungen werden von welchen Instanzen getroffen?
Stichwort (SW): Eigenständigkeit in der Arbeit, Aufgaben des Bundesverbands, Aufgaben der Parität, Rechtfertigungspflicht wem gegenüber.
3. Von wem erhält der VSSL Richtlinien für seine Arbeit und Kommunikation?
4. Wie viele Mitglieder hat der VSSL aktuell? Wie viele Mitarbeiter?
5. Auf welchem Aufgabengebiet setzt der VSSL seinen Schwerpunkt in der Arbeit?
Wieso gerade dort?

Marktsituation:

1. Inwieweit bestehen Möglichkeiten zur Expandierung? Ist diese gewünscht?
2. Einschätzung zur Entwicklung des Marktes: Wie entwickelt sich Ihrer Meinung nach der Bedarf an welchen Dienstleistungen?
SW: Quellen für diese Einschätzung.
3. Wie stark ist die Konkurrenz? Wer ist die Konkurrenz? Gibt es einen Hauptkonkurrenten? – Wenn ja, warum und wen?
SW: Quellen für die Marktbeobachtung.
4. Wie weit ist die Konkurrenz voraus (z.B. in der Erschließung des Marktes, wodurch zeichnet sie sich aus?)

Kommunikation:

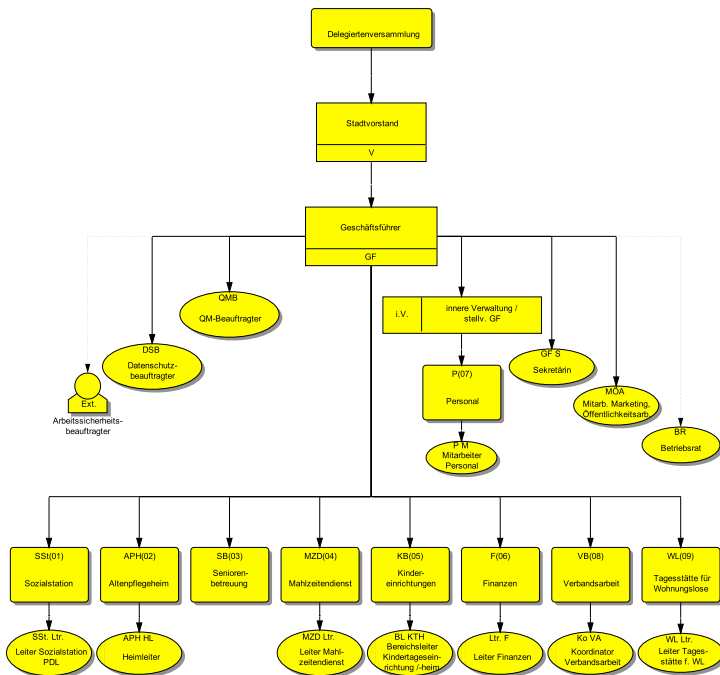
1. Inwieweit besteht Selbstständigkeit bei der Organisation und der internen Kommunikation (Leitbild/Stellenbeschreibung/Unternehmensführung)?
2. Nennen Sie Ihre wesentlichen Zielgruppen.
3. Wie zeichnen sich die einzelnen Zielgruppen aus? (Alter, Vorlieben, Interessen, Engagement)
4. Welche Zielgruppe erreichen Sie Ihrer Meinung nach weniger und welche vorrangig?
5. Wenn Sie Ihre Zielgruppe nicht gut erreichen – Was denken Sie, sind die Gründe dafür?

6. Gibt es für jeden Bereich/Einrichtung ein eigenes Leitbild?
SW: Leitbild online?
3. Auf welchem Aufgabengebiet setzt der VSSL seinen Schwerpunkt in der Kommunikation?
Wieso gerade dort?
4. Was wird momentan an Werbeaufträgen getan?
5. Wie sehen die Maßnahmen zur Mitgliedergewinnung aus?
6. Wie kamen Ihre Maßnahmen bis jetzt bei der Öffentlichkeit an? Bekommen Sie regelmäßig Feedback?
SW: Wird evaluiert?
7. Wie schätzt sich der VSSL selbst ein? (gegenüber der Konkurrenz/bei den Mitgliedern)
8. Gibt es Partner, mit denen Sie im Punkt Werbung/Öffentlichkeitsarbeit zusammenarbeiten?
9. Wie ist die Öffentlichkeitsarbeit derzeit organisiert? SW: Regelmäßigkeit
10. Welche Informationen bekommt die Öffentlichkeit von den einzelnen Einrichtungen und welche direkt vom Verband allgemein?
11. Sind immer alle Einrichtungen bei Events vertreten (z.B. durch Ansprechpartner)
12. Wie ist die interne Kommunikation organisiert? SW: Regelmäßigkeit
13. Wie wiesen Sie auf Ihre Veranstaltungen hin? Arbeiten Sie in diesem Punkt mit Firmen zusammen? (Veranstaltungskalender online, in Zeitungen usw.)
14. Bestehende CI/CD/CC?

Allgemeines:

- Wie hoch ist das Budget und für welche Zeiträume wird es verabschiedet?
SW: Flexibilität
- Wo will der VSSL in 10 Jahren sein?
- Stehen größere Veränderungen bevor? (zur Erstellung eines Kommunikationskonzeptes, welches sich über längere Zeit bewährt)

Anhang 2: Organigramm



Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Franziska Manz

Leipzig, den 17. Dezember 2009